



Cuadernos de Desarrollo Agrario y Rural **No. 6**

- Área de Desarrollo Agrario y Rural **ADAA**
- Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria **ISPA**



Crédito no convencional:
desde una perspectiva comunitaria



UCA
Universidad
Centroamericana

"Crédito no convencional: desde la perspectiva comunitaria ", es el sexto de la colección: **Cuadernos de Desarrollo Agrario y Rural**. Financiado por Caritas-Francia y por La Universidad Centroamericana, en el marco del Proyecto para la Reactivación Económica Post Mitch y Desarrollo Integrado de la Familia y la Finca, con base en la Comunidad "dirigido a 15 comunidades de Mateare, Ciudad Sandino y Masaya", y ejecutado por ADAA-UCA.

Dirección de edición: Área de Desarrollo Agrario y Rural
Rolando Mena Hernández

Autora: Claudia Regina Picado Rodríguez

**Conclusiones finales y
Coordinadora de edición:** Rosa María Torres

**Ilustración, diseño de portada e
Imagen del documento:** Claudia Regina Picado R.
Juan Alberto Urbina

Fotos internas: Archivos UCA - ADAA

Revisión general: Rolando Mena ADAA – ISPA
Regina Belli ISPA – UCA

Revisores de contenido: Laurent Dietsch UCA-ADAA Volens
Rosa María Torres UCA-ADAA
Rolando Mena UCA-ADAA
Tomás Zapata UCA-ADAA

Diagramación: ADAA – UCA y
Centro Digital XEROX - UCA

Primera edición: Mayo del 2005
Tiraje: 30 ejemplares

UCA-ADAA

Área de Desarrollo Agrario y Rural de la Universidad Centroamericana
Rotonda Rubén Darío 150 Mts. al Oeste, Universidad Centroamericana
Campus Universitario, Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente.
Managua, Nicaragua

Apartado postal: SV – 25, Managua, Nicaragua

Telefax: (505) 278 6501

Dirección electrónica: www.uca.edu.ni/programas/adaa

E-mail: lao@ns.uca.edu.ni rolmena@ns.uca.edu.ni

Crédito no convencional: Desde una perspectiva comunitaria

“...Sistematizando Experiencias...”

Claudia Regina Picado Rodríguez

Autora

Ingeniera titulada, de la primera promoción de egresados de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria (ISPA). Actualmente se encuentra desarrollando el trabajo de tesis de maestría en Desarrollo Rural y se desempeña facilitando procesos de desarrollo, investigadora asociada al Área de Desarrollo Agrario y Rural de la Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente de la Universidad Centroamericana.



Área de Desarrollo Agrario y Rural

Editorial

Marzo, 2005

Managua, Nicaragua



Kevin y Lana, primos e hijos de padres productores de la comunidad Las Parcelas, Mateare.

La edición número seis de esta serie de cuadernos está dedicada a los hijos de familias productoras, familias que hemos venido acompañado durante más de una década, para que con estas páginas sus hijos conozcan y valoren parte de su historia, la búsqueda del bienestar y dignidad que sus padres y antepasados han venido forjando.

Claudia Picado.

CONTENIDO

Introducción	1
Metodología	3
Los territorios y sus actores	4
Reconstrucción de las diferentes etapas	6
Primera Etapa 1990 – 1992	7
Segunda Etapa 1993 – 1996	11
Tercera Etapa 1996 – 1998	27
Cuarta Etapa 1999	34
Quinta Etapa 2000 – 2002	41
Sexta Etapa	48
Conclusiones	52
Bibliografía	53
Anexos	54
Experiencia en el municipio de Masaya	54
Primera Etapa 1997	55
Segunda Etapa 1998	55
Tercera etapa 1999 – 2000	56

INTRODUCCIÓN

Casi paralelo a lo que fue la liberalización de los mercados financieros a partir de 1990, surgieron los primeros servicios financieros no convencionales o alternativos, como respuesta a la demanda de segmentos de la población rural y urbana, que el sistema bancario convencional (público y privado) había excluido de su clientela, como consecuencias de las políticas macroeconómicas de ajuste estructural emprendidas por el gobierno e impuestas por el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). La Banca privada sostenía y sostiene como argumento el riesgo que implicaban sus actividades (lo que se suma a los altos costos de transacción en áreas rurales), principalmente las agrícolas, sin olvidar también el problema de la propiedad, la que generalmente representa su garantía.

Estas formas de financiamiento no convencionales tuvieron sus comienzos en el ámbito rural, muchos de los cuales se insertaban en proyectos más generales. En este contexto surgió el Área de Desarrollo Agrario y Rural de la Universidad Centroamericana (UCA-ADAA), la cual ha venido desarrollando varias experiencias en torno al crédito como componente integral de varios proyectos; que más allá de valorarlas como experiencias exitosas o no exitosas, las valoramos como un proceso de aprendizaje continuo e insumo fundamental para mejorar nuestras propuestas en el acompañamiento de la gestión del desarrollo en los territorios donde tenemos incidencia.

Nuestra experiencia no ha tenido como propósito organizar a los productores alrededor del crédito, sino promover el acceso y la colocación de los beneficiarios de manera más competitiva en el nuevo modelo económico. Se trataba y se trata de fortalecer las organizaciones ya existentes y facilitar la organización de algunas que surgieron durante nuestra intervención para que ellos mismos realizaran sus gestiones y tomaran sus propias decisiones que se adaptaran a sus características y fueran viables en los diferentes contextos en que se han desarrollado estas experiencias.

No miramos ni medimos la sostenibilidad desde el estricto sentido de la palabra, ni desde el punto de vista económico exclusivamente. Se pretende más bien mantener un nivel de sostenibilidad y de capitalización aceptable con buenas perspectivas, donde las dinámicas locales generen un desarrollo incluyente, no excluyente por el tiempo que los actores lo demanden, con beneficios más intangibles a nivel social y organizacional.

Las presentes sistematizaciones comprenden un período de aproximadamente diez años, enmarcadas en un contexto inicial donde la problemática de financiamiento rural ha ocupado una problemática “coyuntural”, donde la presencia de ONG’s que incluyen este componente, o bien entidades micro financieras de cualquier naturaleza, siguen siendo comunes, y su presencia sigue siendo igual de pertinente por la poca cobertura de la banca convencional, incluso de la mayoría de las micro financieras.

El trayecto que hemos recorrido es obviamente considerable, muchas de las lecciones aprendidas han surgido en el camino, y las conservábamos en nuestra intuición, siendo esta la oportunidad de ver la experiencia más de largo, analizarla de manera crítica y plasmarla como tal.

El eje de las sistematizaciones

El eje de las sistematizaciones es la experiencia de estas comunidades y del ADAA en la búsqueda de una forma de organización campesina que responda y se adecue a la realidad de los demandantes y sea igualmente sostenible, no sólo desde el punto de vista económico y financiero, sino también técnico y social.

Finalidades

Las finalidades surgen de las referencias técnico-económicas y metodologías generadas de las sistematizaciones plantearse nuevas formas más eficaces y eficientes de intervención, incluyendo prácticas e investigaciones que se orienten a continuar contribuyendo al surgimiento y consolidación de estas organizaciones, procurando principalmente su sostenibilidad.

De igual manera, contribuir con la calidad a la formación de los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria (ISPA), principalmente a través de la presentación de los conocimientos generados que involucran estas formas de organización y metodologías de intervención.

Contribuir de manera global, a partir de la extracción de experiencias, a la construcción de teoría o capitalización de conocimientos para el diseño de futuras estrategias de intervención que contribuyan al desarrollo agrario y rural de los territorios que se atienden y que sean referencia para futuras estrategias de desarrollo rural de la región.

Objetivos

El objetivo general es sistematizar los diez años de experiencias organizativas sobre formas de manejo del crédito no convencional en nueve comunidades rurales de Mateare y dos comunidades peri urbanas de Masaya, acompañadas por ADAA-UCA, en el marco del los proyectos financiados por CIMADE y CARITAS-FRANCIA.

Reconstruir los procesos desde su concepción, destacando etapas, cambios, eventos o situaciones importantes, enfocando con más interés las actividades realizadas en el marco del proyecto financiado por CARITAS-FRANCIA, por ser las actividades más recientes en donde se necesita tener más beligerancia y pertinencia

Realizar una Interpretación crítica de los procesos vividos, explicando la lógica del proceso, los factores que han intervenido, cómo se han relacionado explicándose el por qué.

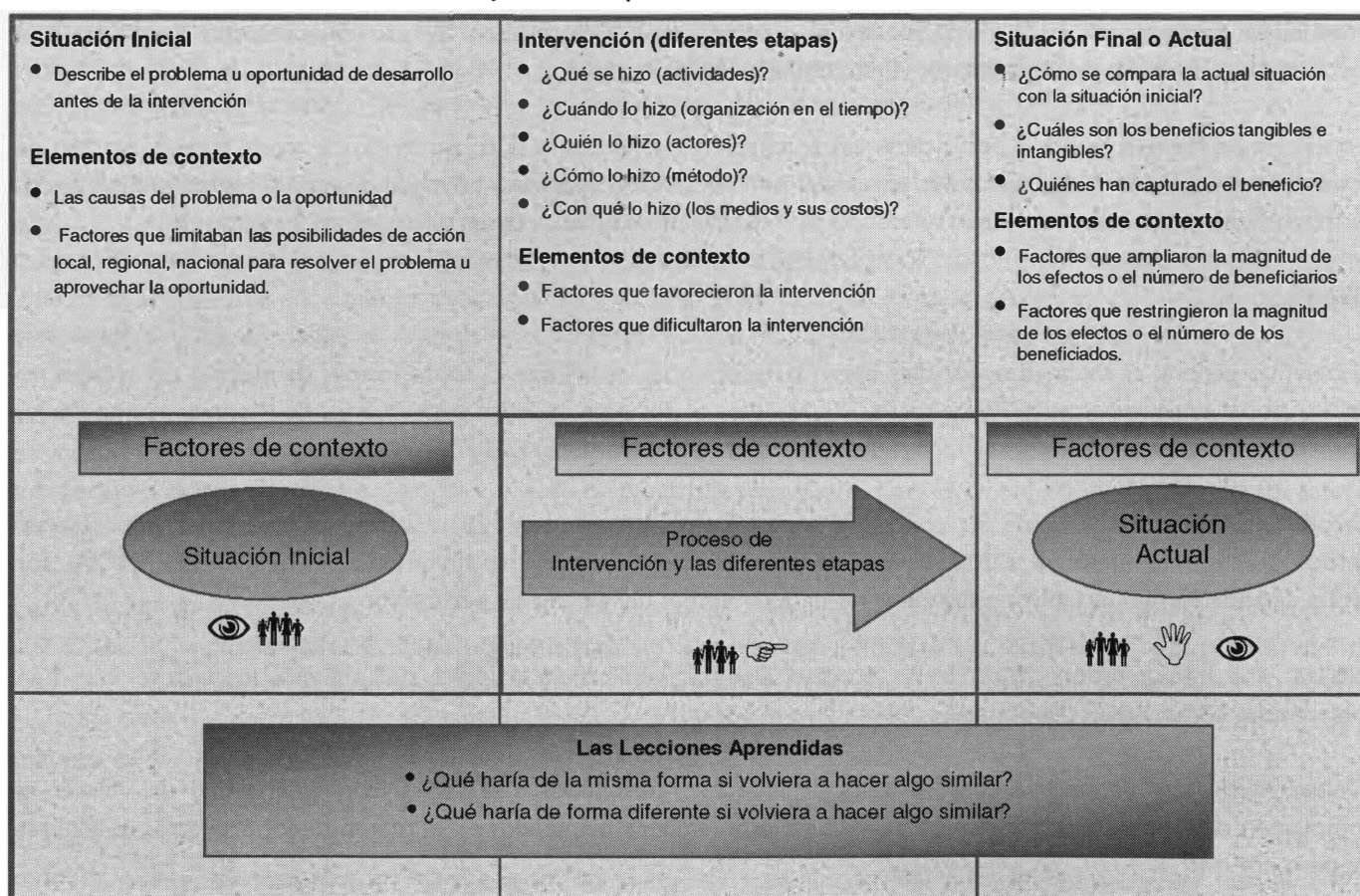
Evaluar desde una perspectiva cualitativa las actividades y resultados a la fecha, con la finalidad de valorar el cumplimiento y la pertinencia de los objetivos bajo esta temática planteados en el marco de los proyectos, y analizar las perspectivas.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue una mezcla entre la metodología propuesta por la Red Centroamericana de Educación Popular Alforja y FIDAMERICA & PREVAL, a través de la "Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias Agrícolas y Rurales" publicada en Noviembre del 2001.

Toda sistematización es diferente, por lo cual se retomaron las metodologías y se diseñó una que se adecuó a cada una de las experiencias para que fueran coherentes con nuestras finalidades e identidad. Básicamente se realizó el ordenamiento de la información general del proyecto (actas, informes, proyectos diagnósticos, evaluaciones, etc.). Seguidamente por temática y finalmente por orden cronológico. Se realizaron mapas de actores que participaron en las diferentes temáticas y momentos; y se diseñaron los instrumentos a utilizar en las entrevistas y talleres sobre sistematización, acción que fue ejecutada posteriormente.

Esquema 1: El proceso de sistematización



Fuente: Basado en la metodología de FIDAMERICA y PREVAL y OSCAR JARA

Por cada una de las experiencias se realizó una evaluación. No se planteó en los objetivos de esta sistematización una evaluación exhaustiva, más bien consideramos es más cualitativa y subjetiva, lo que nos permitió visualizar si se cumplieron los objetivos propuestos sobre esta temática en los proyectos enmarcados en estos dos procesos, así como los logros alcanzados.

La metodología se prestó muy bien para hacerlo ya que teníamos dos momentos a considerar, situación inicial y situación final.

Finalmente, los resultados de las sistematizaciones fueron compartidos, por un lado con el equipo técnico u otros invitados que en la actualidad ejecutamos actividades en conjunto; y por otro, con los productores, actores y protagonistas, que enriquecieron con sus reflexiones esta sistematización.

LOS TERRITORIOS Y SUS ACTORES

Las comunidades beneficiarias y los diferentes territorios

En la actualidad se trabaja con un total aproximado de 500 familias en su mayoría rurales agrupadas por territorios. Un primer territorio (Mapa 1 – Cuadro 1) localizado a aproximadamente 30 Km al Oeste de Managua el cual caracterizaremos primeramente, comprende un área aproximada de 100 Km² abarcando comunidades de diferentes municipios del departamento de Managua, seis en Mateare, uno en Villa el Carmen y dos en Ciudad Sandino. También dentro de este territorio se diferencian cuatro zonas agrupadas por comunidad y diferenciadas por características agroecológicas, socioeconómicas y productivas donde habitan diferentes tipos de productores.

A manera general podemos decir que este territorio se encuentra localizado en la zona seca de Nicaragua en un sector bastante ruralizado y marginado a pesar de estar tan cerca de la Ciudad de Managua. Se caracteriza por presentar irregularidad en las precipitaciones, un período de lluvia de seis meses con fuerte variabilidad y canícula pronunciada. Por otro lado presentan acceso moderado al mercado, no tanto por la distancia, sino por el estado físico de los caminos y la poca cobertura de transporte público. Se diferencian algunas zonas:

Cuadro 1: Cantidad de Comunidades y Beneficiario (Primer Sector)

Zona/ Comunidades	# de Familias
<u>Zona I.</u>	
1. Los Planes de Cuajachillo # 2	30
2. Los Filos de Cuajachillo	110
<u>Zona II.</u>	
3. Las Parcelas	35
4. El Arroyo Grande	15
<u>Zona III.</u>	
5. Las Lomas de Mateare	40
6. Las Lajas	10
7. Las Latas	10
8. Las Yucas	20
<u>Zona IV.</u>	
9. La Ceiba	35
Total de Familias Atendidas	305

Zona I: se caracteriza por un entorno agro ecológico y social más favorecido y más ligado a la economía urbana. No dependen tanto de actividades agrícolas.

Zona II: es una zona menos favorecida que la I, pero con marcadas estrategias de antirriesgos que disminuyen la vulnerabilidad (ganado, diversificación, actividades extra agropecuarias, etc.).

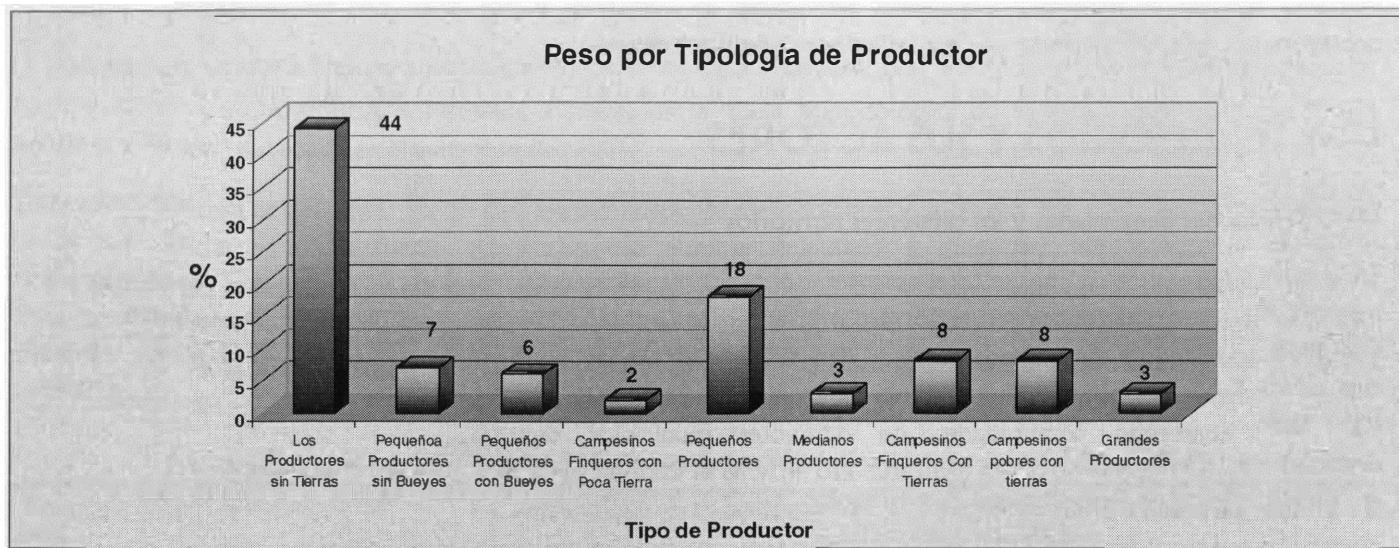
Zona III: es la zona menos favorecida, marginal y pobre, dependen fuertemente de la leña y el carbón en época de verano.

Zona IV: es una zona más favorecida que la III, hay mayor diversificación de cultivos, pero dependen también fuertemente de la leña y el carbón.

Tipología de Productores

Los campesinos sin tierras son los que tienen el mayor peso en el sector. Representan el 44% del total de productores en la zona (Fig. 1). Los pequeños productores también tienen un peso importante, representan el 18%.

Fig. 1



Fuente: Elaborado a partir de Evaluación de los Avances del Proyecto ADAA-UCA en los municipios de Ciudad Sandino y Mateare. Realizado por Thomas POMÉON, Agosto del 2002.



En las demás tipologías aunque se perciben similares, se quiso resaltar su grado de capitalización o bien su limitante.

El ADAA trabaja más con los campesinos pobres con tierra, pequeños productores y campesinos sin tierras, tipologías que representan un el peso más importante y que reflejan la problemática de este territorio.

Reconstrucción de las diferentes etapas

La reconstrucción histórica del proceso organizativo en función de crear un sistema de crédito no convencional³ que abarque las necesidades de financiamiento, articulándose con los demás componentes del proyecto y manejado en acompañamiento por pequeños y medianos productores de las comunidades de San Andrés de la Palanca y sus Altos (Mapa 1). Se puede dividir en 6 momentos importantes, los cuales marcaron cambios en la organización, partiendo fundamentalmente de lecciones aprendidas no sólo por parte del equipo del ADAA, sino también, por los mismos productores en el transcurso de estos 10 años, los cuales se reconstruyen a continuación (Fig. 2):

Mapa 1.

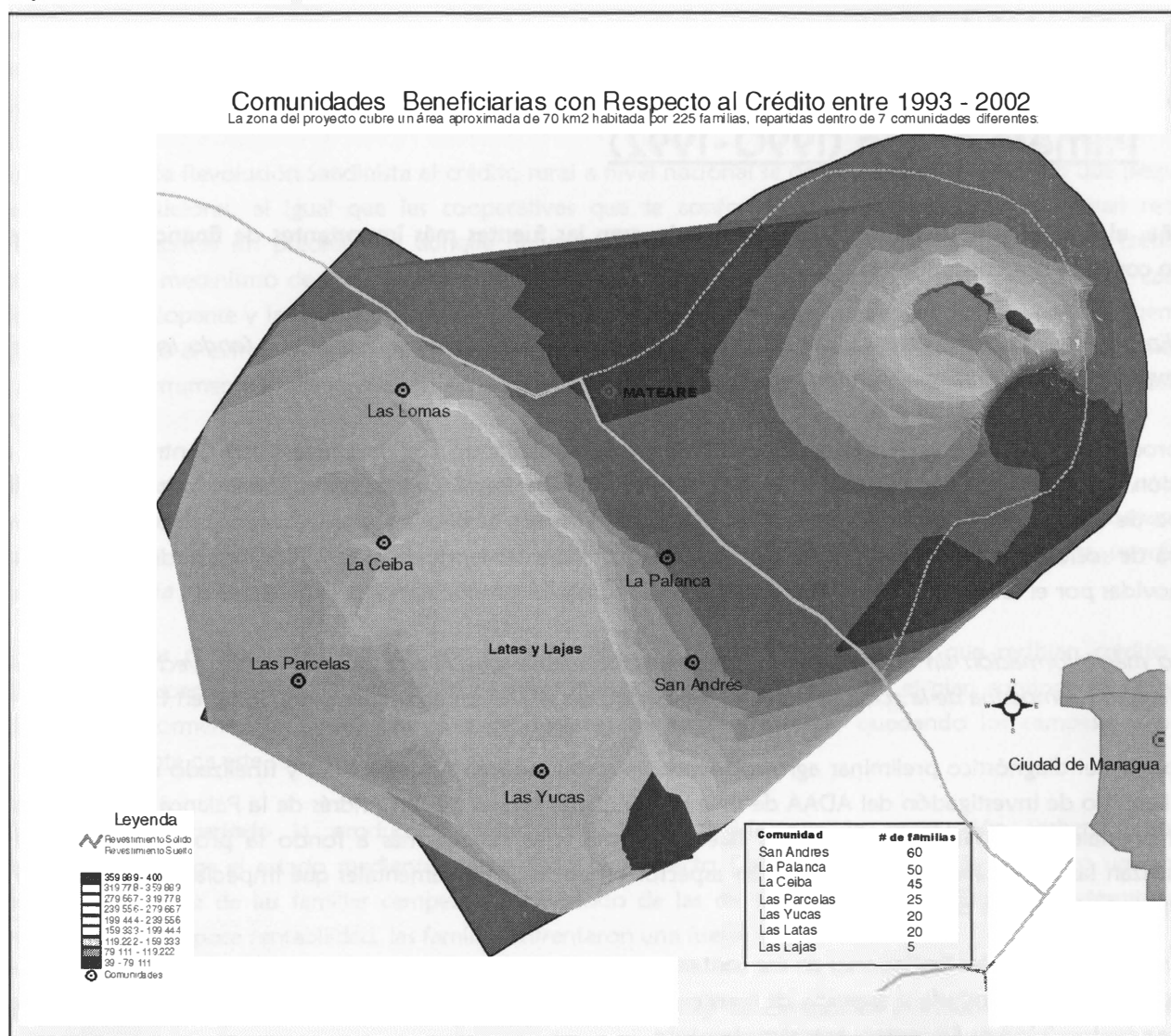
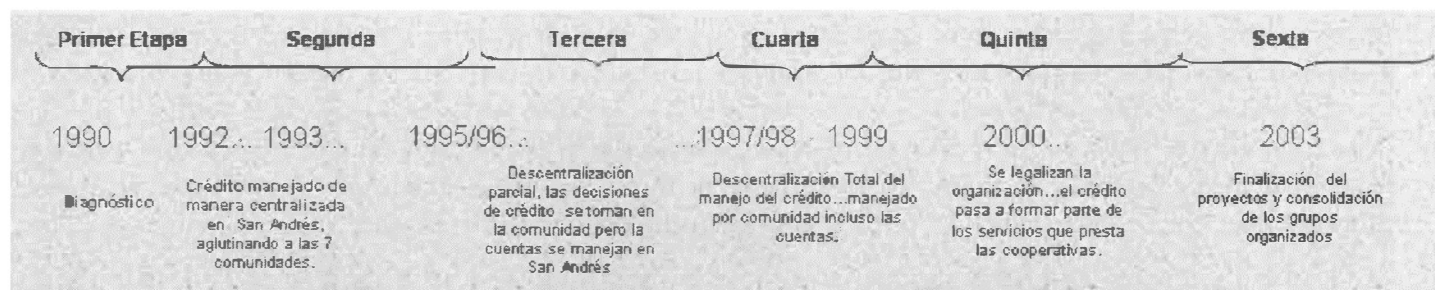


Fig. 2 Síntesis Cronológica de las Principales Etapas



Situación inicial y su contexto

Primera etapa (1990-1992)

La leña, el carbón y la venta de fuerza de trabajo eran las fuentes más importantes de financiamiento frente al nuevo contexto macroeconómico.

“Realización de estudios preliminares a las acciones de Intervención para conocer más a fondo los antecedentes y el contexto de las comunidades, sobretudo su problemática”.

Los productores de estas comunidades desde 1986 venían trabajando con la Universidad Centroamericana, en la reflexión y solución de algunos de sus problemas (Proyecto de Recampesinación impulsado por El MIDINRA y el equipo de Investigación-desarrollo de la UCA, Curso de Primeros auxilios impartidos por alumnos y docentes de la carrera de sociología, etc.). Tras el fracaso de algunas pasadas intervenciones y cansados de estudios (investigaciones promovidas por el estado e instituciones privadas) los productores presionaron a la universidad.

“...No más información sin una solución... hacer un documento que hiciera práctico un proyecto de solución a la problemática campesina de la zona...” (Apuntes del equipo del ADAA en las primeras reuniones en 1990).

Es a partir del diagnóstico preliminar agro socioeconómico iniciado en Abril de 1990 y finalizado en Agosto de 1992 por el equipo de investigación del ADAA de siete comunidades rurales de San Andrés de la Palanca y las comunidades más marginales conocidas como sus altos, que se retoma y se conoce más a fondo la problemática global y se puntualizan las principales limitantes sobre los aspectos productivos fundamentales que impedían a las familias y a las comunidades lograr sus objetivos.

En general las principales limitaciones en ese contexto estaban relacionadas al medio natural, como irregularidad en las lluvias, canícula pronunciada y ausencia de fuentes corrientes de aguas superficiales, sumado a esto un manto freático con una profundidad de 80 metros aproximadamente.

El deterioro del medio natural era evidente, en los últimos 45 años se agudizó por la deforestación, en parte debido a plantaciones de algodón manejadas con la lógica de la revolución agrícola de la época, lo que provocó una fuerte erosión de los suelos en algunos territorios de las comunidades.

Por otro lado una crisis profunda producto de la dinámica socioeconómica de la zona, a finales de los 70's. El “Boom Algodonero” trajo una fuerte proletarización de los campesinos locales, un considerable aumento de la población a partir de flujos migratorios que se asentaron en la zona y, como consecuencia, una fuerte fragmentación de las unidades de producción.

Pero bien, en esa época las unidades de producción se encontraban en un proceso de capitalización a partir de los ingresos obtenidos de la venta de su fuerza de trabajo. Al finalizar el auge del algodón, las familias minifundistas en su mayoría sufrieron las consecuencias negativas de los efectos residuales del manejo que se le dio a las plantaciones de algodón. El estancamiento de la producción algodонера implicó una disminución del ingreso per capita de la población haciéndose sentir el debilitamiento de los sistemas de producción.

A nivel nacional las grandes haciendas y explotaciones capitalistas dominaban la economía rural, de igual manera eran los que tenían acceso a servicios financieros y monopolizaban vínculos importantes en el mercado nacional, en gran medida la economía campesina dependía de su articulación con las grandes empresas y haciendas de los alrededores.

Tras el triunfo de la Revolución Sandinista el crédito rural a nivel nacional se democratizó, permitiendo que pequeños y medianos productores, al igual que las cooperativas que se conformaron eventualmente, obtuvieran recursos financieros con montos sin precedentes, aunque nunca en proporción a su importancia productiva. El crédito se transformó en un mecanismo de compensación social que buscaba mitigar el impacto del poder adquisitivo, causado por la inflación galopante y la desarticulación de las redes comerciales e infraestructura vial destruida por la guerra. La compensación llegó al extremo de basarse en tasas de interés reales, negativas y sucesivas condonaciones, que hicieron del crédito un instrumento político más en las relaciones entre el estado y el campesinado (adapt. BASTIAESEN Y DÉXELLE, 2002).

“...En el tiempo de los Sandinistas el Banco Nacional de Desarrollo (BANADES) que era del gobierno nos prestaba, incluso nos condonó algunas jaranas, considerando que no teníamos cómo pagar, también habían otros bancos que financiaban como el BANCO BELMONTE, ese si no perdonaba y la gente buscaba siempre cómo pagar, vendía una bestia o sacaba leña para venderla y pagar...” (Manuel Rojas Vallecillo, productor de las lajas).

Pero no todos los productores contaban con estos beneficios. La mayor parte de los que recibían crédito eran integrantes de cooperativas (CAS), grandes productores apoyados por el gobierno en el plan contingente de granos básicos y, posteriormente, la UNAG apoyó a productores de estratos medios, quedando los campesinos pobres excluidos totalmente de este servicio.

También en este período la producción algodонера fue sustituida por la producción lechera manejada fundamentalmente por el estado mediante el conocido El Proyecto Chiltepe; este proyecto mantuvo un poco la estabilidad económica de las familias campesinas, sobretodo de las de San Andrés de la Palanca. Al terminar este proyecto debido a la poca rentabilidad, las familias enfrentaron una fuerte crisis.

El cambio de gobierno en 1990 significó que de inmediato más de 100 mil campesinos y finqueros quedaran sin acceso al crédito por el cambio de las reglas de juego debido a las políticas del Programa de Ajuste Estructural.

Los requerimientos para obtener préstamos se hicieron más severos y convencionales quedando la mayor parte de los sectores campesinos excluidos y no vistos como sujetos de crédito, tanto por el alto riesgo del tipo de inversiones que implican sus actividades económicas, como el problema de las garantías, falta de títulos de propiedad, etc.

El diagnóstico evidenció que la mayor parte de las unidades de producción sólo lograban tener una reproducción simple cuando vendían su fuerza de trabajo, al no tener esa fuente de trabajo, lógicamente la población enfrentaba una fuerte crisis.

Por otro lado se pudo analizar la evolución futura en ese contexto, que pronosticaba un fuerte deterioro del medio natural, sobretodo de las reservas de bosque aun existentes (debido a la venta de leña y carbón) y una fuerte migración de los pobladores a la ciudad en busca de fuentes de trabajo para subsistir.

En resumen el equipo del ADAA analizó que la situación de ese contexto se veía empeorada principalmente por el problema del aprovisionamiento de agua y de la falta de financiamiento de las actividades productivas que impedían el desarrollo de los sistemas de producción, alternativas indispensables para resolver la crisis.

En el marco del diagnóstico y de haber identificado las principales limitantes o problemas de las comunidades el Área de Desarrollo Agrario y Rural (ADAA) formuló en 1993 un proyecto conocido como “Proyecto de Desarrollo Rural de San Andrés de la Palanca y sus Altos”, el cual se planteó como finalidades: recrear una dinámica productiva, y a través de la misma, encontrar una salida a la profunda crisis agro ecológica y socioeconómica que enfrenta la población de San Andrés de la Palanca y sus Altos; buscar alternativas tecnológicas y de desarrollo transferibles al Trópico Seco; apoyar el desarrollo de nuevas formas de gestión de las municipalidades y estrechar los vínculos entre la universidad y la sociedad civil.

De manera más específica se planteó como tarea; asegurar el aprovisionamiento de agua a la población; aumentar la rentabilidad de los rubros existentes a través de estudios agronómicos y transformación tecnológica, diversificar la producción, desarrollar y/o introducir técnicas conservadoras del medio ambiente, financiar las actividades productivas, mejorar los sistemas de aprovisionamiento de insumos y los circuitos de comercialización, todo ello con la participación activa de la población. Según el proyecto, se pretendía cumplir con estos objetivos en un período de cinco años.

De manera más puntual con respecto al “financiamiento alternativo”, nuestro tema de interés se proponía los objetivos los siguientes:

Objetivos Generales

Implementar un sistema de financiamiento sostenible económica, financiera y organizativamente que permitiera a los productores satisfacer sus necesidades de financiamiento y su capacidad de autogestión, a través de la coordinación con el resto de los componentes del proyecto (agua, granero, comercio y aprovisionamiento de insumos agropecuarios).

Objetivos Específicos

Cubrir las necesidades básicas de financiamiento que demandan las familias campesinas, que no tienen acceso a fuentes financieras estables (banca pública y privada o capital propio), que les permita aumentar sus áreas de siembra o el impulso de otras actividades no agropecuarias.

Generar un proceso organizativo de los actores locales, para que asuman la toma de decisiones sobre el manejo de un Banco Campesino, a través de estructuras organizativas decididas y/o aprobadas por los mismos.

Implementar un sistema de administración, eficiente, fácilmente manejable, que permita llevar el control del financiamiento por los beneficiarios.

Resultados de esta etapa

Se elaboró un diagnóstico agro socioeconómico profundo, por el tiempo de realización sobre la realidad de las comunidades.

Con base en el diagnóstico se elaboró un proyecto integral de desarrollo de estas comunidades.

Lecciones aprendidas

1. Este tipo de diagnóstico agro socioeconómico permite conocer la realidad y la problemática. A partir de ésta, cuál es la prioritaria o la más sentida por la mayor parte de los pobladores. Permite ver, de acuerdo a las zonas, los principales problemas de desarrollo que enfrenta un territorio y hacer propuestas más acertadas y pertinentes.
2. Las problemáticas planteadas y la priorización de éstas por los pobladores no siempre están enfocadas en el ámbito que podemos y nos compete intervenir, sin embargo el apoyo a la gestión de estas es respetada y muy significativa para los pobladores.
3. La metodología participativa en el acompañamiento de procesos y como principio del trabajo te da legitimidad como actor en el territorio y forma parte de la planeación colectiva, aspectos que en muchos casos te aseguran el éxito de la intervención.

Proceso de intervención y su contexto

Segunda etapa (1993 – 1996)

Acciones precipitadas bajo un contexto nacional en auge sobre el crédito no convencional... sin contar en el camino con una de las herencias del gobierno pasado

“Se validó el diagnóstico, la falta de financiamiento no era siempre el problema priorizado por las comunidades... aun así era un problema más coyuntural que a los pocos meses desencadenó una fuerte demanda de alternativas por parte de los productores para el financiamiento de sus actividades, acelerándose de esta manera el proceso organizativo y eventualmente el administrativo para la conformación del Banco Campesino de San Andrés de la Palanca y sus altos, como se le llamó posteriormente”.

Principales actividades realizadas:

1.- Priorización de problemas para priorizar acciones: A partir de los primeros meses del año 1993 se realizaron reuniones de contacto entre el equipo del ADAA, los productores interesados de las siete comunidades que iban a ser beneficiadas y la municipalidad; se formaron grupos de reflexión sobre los problemas planteados en el diagnóstico, con el objetivos de validarlos, ampliar y priorizarlos por comunidad.

En principio los problemas priorizados por cada comunidad no eran los mismos. Por ejemplo, La Ceiba priorizaba el problema del agua, La Palanca y San Andrés el crédito, siempre a la par la asistencia técnica, la diversificación de cultivos y la comercialización de la escoba. Pero, finalmente, consideraron como los problemas más relevantes en primer lugar la disponibilidad de agua (incluyó agua de consumo e irregularidad en las lluvias), y en segundo lugar la falta de acceso en general al financiamiento a la producción.

Entre Febrero y Marzo del mismo año la falta de financiamiento se hizo más evidente al acercarse los preparativos para el ciclo de primera. Los grupos hicieron fuerte presión sobre la necesidad urgente de este servicio y el ADAA accedió, acelerando así todo el proceso organizativo y creación de mecanismos para implementar un sistema de crédito manejado por los productores.

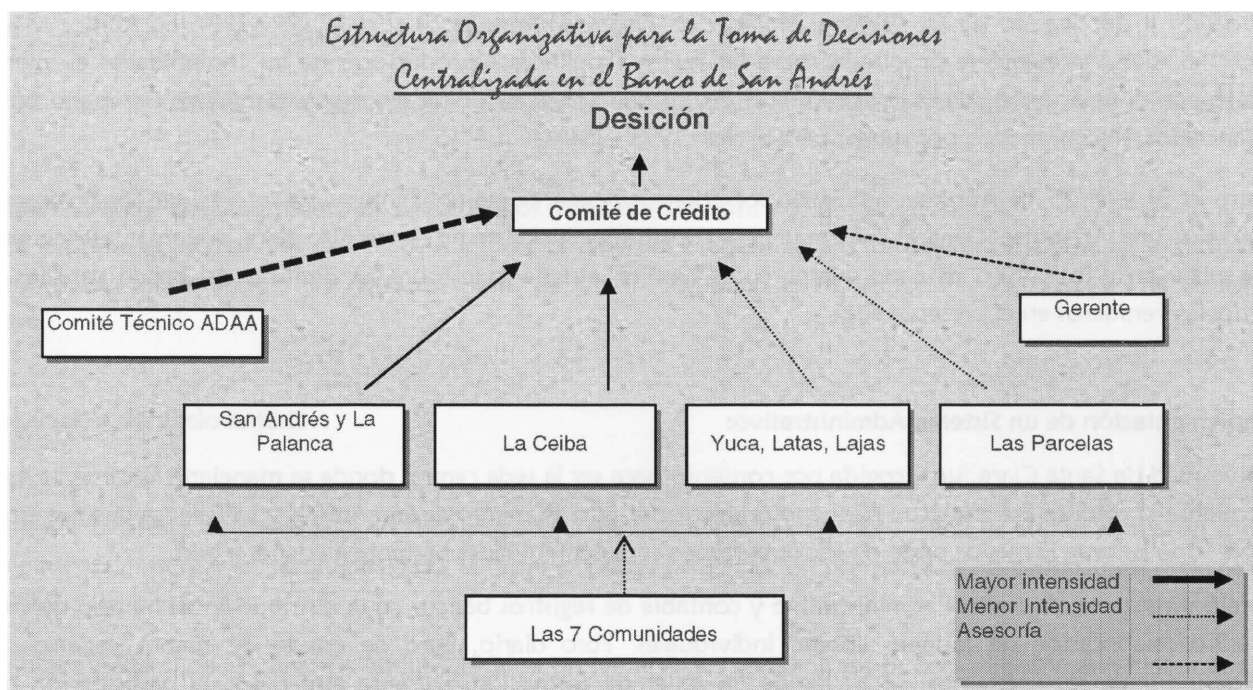
Para el impulso de un sistema de crédito se dispuso de una cantidad inicial de 11,000.00 dólares de los cuales 7,000.00 fueron parte de una donación de CIMADE (ONG francesa) y 4,000.00 se sumaron a través de NITLAPAN (Instituto de Investigación y Desarrollo Alternativo) el cual tenía como finalidad sumar esfuerzos y ampliar la cobertura nacional de financiamiento a pequeñas y medianas unidades económicas rurales. Los demás componentes fueron financiados más adelante.

“...La idea de la UCA era un San Andrés Bonito...había una crisis, ellos conocían nuestras necesidades, más aun las de financiamiento y después de gestionar con varios organismos aparecieron con un buen barco y itodo el mundo alegre...!” (Roberto Orozco miembro comité de desarrollo comunal en la época).

2.- Formación de la Comisión de Crédito: Las primeras actividades realizadas de manera conjunta (ADAA-productores) en el marco de la organización fueron primeramente crear una comisión de crédito compuesta por ocho miembros elegida por los productores de las siete comunidades¹.

Estos miembros fueron escogidos tomando en cuenta la representatividad, honestidad y compromiso moral. Dicho Comité tuvo como primer objetivo determinar en conjunto con el ADAA los mecanismos de financiamiento, posteriormente llamados “reglas del juego” (Fig. 3).

Fig. 3



No obstante, el método de trabajo dispuesto por ADAA no fue el más acertado, ya que se retó a los productores a formar una estructura que tomaría las decisiones, lo cual no permitió en un primer momento generar una dinámica organizativa y un involucramiento mayor de los productores en la toma de decisiones, originando una contraparte que no contaba con el respaldo de los productores de la comunidad (MENA, Rolando & DIETSCH, Laurent, 1995).

Por otro lado el comité tenía más miembros de las comunidades de San Andrés y La Palanca; mientras que Los Altos, como se les llamó a las comunidades de arriba, tenía poca representatividad en la toma de decisiones.

3.- La Definición de la Política de Crédito:

“...La primera reunión sobre políticas de crédito fue más una lluvia de ideas... finalmente se acordó realizar intercambios de experiencia para tener más insumos y criterios para definir las políticas...” (Rolando Mena, Parte del comité técnico del ADAA, en la época).

Se llevaron a cabo diferentes actividades como:

- a. *Intercambios de experiencia*, la comisión y el ADAA realizaron sesiones de intercambio de experiencias valiosas y reflexiones con productores que trabajan con la UNAG, PRODESSA (Banco Campesino de San Dionisio, Matagalpa) y Bancos Campesinos de Masaya, promovidos por NITLAPAN-UCA, además se contó con la presentación de las políticas de crédito definidas por el Banco Municipal de Mateare (no estaba en funcionamiento). Todo con el objetivo de tener un marco de referencia y mostrar un ejemplo real sobre el funcionamiento, que le sirviera al equipo para formular una propuesta y a los productores para discutirla.
- b. *Discusión y Aprobación de las Reglas y Políticas de Financiamiento para el ciclo 1993-1994*: En Abril y Mayo de 1993, el ADAA presentó la propuesta sobre las reglas y políticas a productores de las comunidades en mención. Junto con el equipo del ADAA y la comisión discutieron sobre las políticas y reglas del Banco Campesino (rubros financiados, plazos, monto por rubro) para el ciclo 1993 - 1994.

Entre el 21 y el 25 de Abril se definieron los criterios restantes (garantías, tasas de interés, etc.) y finalmente se convocó una Asamblea General Informativa y constitutiva del sistema de crédito para presentar oficialmente la organización y la función de cada miembro del comité, al igual que sobre las políticas del Banco para los ciclos agrícolas venideros en el presente año.

4.- Implementación de un Sistema Administrativo:

La comunidad de Santa Clara fue escogida por consenso para ser la sede central donde se manejaría físicamente todo lo concerniente al crédito. Era como un pequeño centro localizado en medio de San Andrés y La Palanca que fue escogida más que todo porque la mayor parte de socios pertenecían a comunidades bastante aledañas a esta.

Se instaló un sistema de control administrativo y contable de registros básicos de la distribución del dinero del sistema de crédito (elaboración de tarjetas, libretas individuales, libro diario, libro de estado de cuenta, registro de los beneficiarios y de los préstamos); a través de un taller de formación. Durante este taller, la participación de los productores fue muy valiosa, habiendo tres de ellos que se hicieron cargo de la administración y de los registros.

5.- Determinación de mecanismos de Acceso al Crédito:

- c. Se convocó a una reunión de discusión realizada con base en la referencia de otras experiencias de Bancos Campesinos sobre los requisitos de acceso al crédito, también se elaboraron formatos de registro de información, para la aplicación de Mecanismos de acceso al préstamo los cuales fueron:

- Llenado de solicitudes
- Proceso de selección de los beneficiarios
- Realización de talleres obligatorios (a partir de la postrera de 1993)
- Firma de documentos
- Desembolsos

- d. *Implementación de los mecanismos*: antes de la implementación se difundieron los mecanismos de acceso, explicándolos a los potenciales beneficiarios. En los días 28 y 29 Abril se llenaron las primeras solicitudes (70), que sumaban un monto total de C\$ 108,533.50. La capacidad de financiamiento existente fue de 66,640.00 (US\$ 11,000.00) la comisión de crédito aplicó los criterios definidos y se hizo una reducción del área solicitada a la mayor parte de los productores.

6.- Los Desembolsos:

Una vez aprobadas las solicitudes presentadas, se procedió a las siguientes acciones:

- e. *Notificación a productores:* Comunicación a los socios de las solicitudes aprobadas y de mecanismos de entrega del dinero, a través de los miembros de la comisión y de listas presentadas en la casa comunal de Santa Clara, en San Andrés de La Palanca.
- f. *Entrega del dinero:* La entrega del dinero se llevó a cabo en un solo día, con la participación activa de los miembros de la comisión y de los miembros del ADAA el tres de mayo.

Durante el proceso se llenaron documentos tales como, registro de los préstamos en tarjetas, facturas y tarjetas de socio.

7.- Organización y Establecimiento de Mecanismos de Comunicación:

Una de la primeras inquietudes del ADAA fue la de obtener un acercamiento a estructuras organizativas e instituciones del municipio, concretándose las relaciones con: La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos y la alcaldía de Mateare.

8.- Evaluación del Ciclo anterior:

- g. Reuniones por Comunidad: A comienzos de 1994 se organizaron reuniones donde asistieron beneficiarios del Banco Campesino y resto de interesados en recibir financiamiento durante el ciclo 1994-1995; las reuniones fueron con el objetivo de presentar los resultados hasta la fecha y realizar la evaluación por parte de los productores de la política crediticia del Banco.
- h. Asamblea General de Crédito: En Abril de 1994 se presentaron las sugerencias por comunidad y las reflexiones sobre el primer año de funcionamiento. Durante esta asamblea se realizaron también las siguientes actividades:
 1. *Definición de las Políticas de Crédito para el siguiente ciclo:* esta definición de políticas se realizó en dos momentos, en un primer momento se definió el cuerpo principal de las políticas y se definió la reestructuración de las mismas, mediante talleres de reflexión con la comisión de crédito.
 2. En un segundo momento, *se crearon y aplicaron las políticas de emergencia* dada la sequía que afectó al país en la primera del primer año de funcionamiento del Banco. Se valoraron los daños mediante una comisión integrada por el ADAA, la alcaldía, UNAG y representantes del Banco Campesino. Finalmente se definió el límite del apoyo y la modalidad de la reestructuración de pago, al igual que se procedió a entregar y firmar los nuevos compromisos para pagar dicha deuda.
 3. Un tercer momento donde *se crearon y aplicaron también políticas anexas* (tracción animal y cultivos orgánicos). Los productores propusieron que el Banco Campesino definiera las políticas sobre la adquisición de equipos de tracción animal.

Estas políticas anexas también incluían acciones ejecutadas de manera tripartita, en este caso ADAA-IDEA y productores, con la finalidad de que el Banco Campesino sirviera de canal para recuperar el crédito por la compra de frijol negro y ajonjolí orgánico. También se incluyeron políticas conexas para facilitar el manejo de fondos o canalizar reembolsos generados de otros componentes del proyecto en su conjunto y también de otras instituciones que, por un lado, capitalizaran el sistema y por otro, contribuyeran con mecanismos para lograr la sostenibilidad de las demás temáticas de intervención.



Foto 1. Implemento de Tracción Animal

“...Es así como el segundo año se abren nuevos rubros, ganadería entre éstos y se amplía el financiamiento a nuevos productores de comunidades que inicialmente tenían muy pocos socios. La producción agrícola se tomó en bloque (no por cultivo, como se realizó en el primer año) disminuyendo su peso dado su alto riesgo, se conformó un fondo social para casos de muerte de familiares del socio, se estableció un ahorro obligatorio, se organizaron comités comunales de crédito y se mejoró la comunicación con los socios...” (SERRA Luis, consultor 1997).

A partir del segundo año el auge de acciones en virtud del crédito se fue diluyendo en una promoción de alternativas más amplias e integrales, tratando de tener cuidado de no relacionar crédito con otras alternativas y perder la perspectiva del crédito.

“...El proyecto combina la promoción del crédito y la distribución de subsidios, sin que pareciera existir demasiada confusión ni contradicción entre estos dos tipos de intervención...” (MERLET, Michael consultor 1995). ”

Igualmente en este segundo año se amplía la participación de la base social, mediante la conformación de comités de crédito por comunidad, los cuales tenían la misma estructura de la comisión de crédito, permitiendo que el sistema fuera adecuando gradualmente sus políticas a las demandas de las comunidades en general y al mismo tiempo mejorar los mecanismos (Boletín informativo) de comunicación, que fueron muy deficientes en su primer año.

“...Aquí en San Andrés era la primera vez que nos prestaban para animales...” (Roberto Orozco, Productor de San Andrés)

9.- Mejoramiento del Sistema Administrativo:

- i. Entre los meses de Noviembre y Diciembre de 1994 se realizó el *Taller de capacitación a jóvenes de las comunidades de San Andrés y La Palanca, a cargo del personal de ADAA*. Tenía como objetivo formar y seleccionar al futuro gerente para que fuese contratado por la comisión de crédito del Banco Campesino.
- j. Finalmente se seleccionó el gerente, el cual realizó como primera actividad una recuperación y sistematización de la información, recopilada durante el primer año y medio de funcionamiento del Banco Campesino, contando siempre con el apoyo técnico del ADAA.
- k. La *comisión de crédito analizó la conducta del gerente* durante el período de su trabajo y procedió a su despido por el hurto de aproximadamente 5,000 córdobas y abuso de confianza. se realizó un procedimiento legal.

Este problema desestabilizó el manejo contable y administrativo del banco, el cual duró mucho más de lo esperado. Surgieron diferentes propuestas de ambos lados que al final no se concretizaron como la realización de una auditoría. Todas apuntaban a buscar a una persona externa para manejar la contabilidad y la administración. Ya que, por un lado los productores de las comunidades no se sentían con la capacidad; y por otro, el ADAA no contaba con el tiempo suficiente para dedicarse a esta labor o más bien no convenía desde el punto de vista estratégico de intervención.

“...Apostamos que podíamos contratar gente de las comunidades no necesariamente productores (contador)... al final el que manejaba el dinero tenía el poder... los productores no asumieron su responsabilidad, se justificaban argumentando que tenían que trabajar en sus actividades económicas, también el seguimiento por parte de nosotros posiblemente no fue tan eficiente...” (Rolando Mena, Director de ADAA).

Las estrategias para recuperar la cartera fueron básicamente las cartas de cobro, reuniones de refrescamiento de las políticas del banco, etc.

A principios de 1995 se había recuperado el 60%, lo cual indicaba una recuperación no satisfactoria, manifestándose los primeros síntomas de crisis, no sólo financiera sino también de organización, incluso del tejido social de la comunidad.

“...al segundo año más o menos nos dimos cuenta que cometimos muchos errores, más que todo sobre principios básicos que se manejan en crédito... Éramos casi de los primeros que discutíamos sobre estos aspectos, estaba NITLAPAN, PRODESSA e IRAM (asesor)... en ese sentido fuimos pioneros en ese auge que era el crédito no convencional sin muchas lecciones aprendidas no solo por parte nuestra sino también por los demás...” (Rolando Mena, Director de ADAA).

No todo era crisis... algunas comunidades sobresalían por su grado de compromiso. La Ceiba, una de las comunidades tenía ciertas características, eran muy campesinas, con un tejido social unido por los valores religiosos y con grandes deseos de salir adelante, también con un sentido de servicio muy fuerte. Las Parcelas por otro lado, menos campesina, más bien con presencia fuerte de estratos medios tenía una gran iniciativa y un grupo bastante hegemónico alrededor de algunas familias, entre ellas Las Aguirre, que orientaban el rumbo de la comunidad. Eran y son personas de principios, ellos mismos decían *“Somos hombres de Palabra”*.

“A mediados de 1995 la crisis y el descontento de algunos productores comenzó a ser más evidente, ya que existían comunidades que tenían un porcentaje alto de recuperación, en cambio otras tenían porcentajes muy bajos; al recuperar el dinero. Este se invertía en los productores de todas las comunidades, incluyendo las que tenían bajos porcentajes de recuperación, lo que implicaba una considerable disminución del dinero disponible para los productores de las comunidades conocidas como buenas pagadoras”.

10.- En torno a esta problemática se realizó el 17 de Agosto de 1995 una reunión con el fin de debatir el problema y buscar soluciones:

Se hablaba de una posible descentralización del dinero que se manejaba en el Banco Campesino de San Andrés y ser manejado por cada comunidad. Es así como se discutieron las ventajas y desventajas sobre esta modalidad propuesta.

En síntesis las desventajas estaban centradas en el limitado monto con que iban a contar algunas comunidades, tanto para financiar como para funcionar. Y, por otro lado no menos importante, el limitado conocimiento sobre el funcionamiento del banco (administrativo, contable, etc.) que tenían la mayoría de los miembros de los comités comunales.

Entre las ventajas, se mencionaba, que los miembros del comité, por tener mayor conocimiento de los miembros de su comunidad, rubros, etc., garantizarían que el proceso de aprobación de solicitudes y medidas sobre políticas del banco se realizaran más a conciencia. Por otro lado, si bien es cierto los miembros de la comunidad tenían en su mayoría poco conocimiento de las formas de trabajar del banco, esto a su vez los obligaría a manejar más información para poder incidir cada vez más en las decisiones de entrega de créditos. De igual manera implicaría que se estructurase un programa de capacitación para el manejo de la parte técnica, administrativa y contable del Banco campesino.

En general se observaron más ventajas que desventajas, al final se acordó:

- La administración y contabilidad de los fondos del banco seguirían manejadas como hasta la fecha o sea centralizadas en Santa Clara, excepto que las comunidades decidirían el manejo de los montos asignados.
- Que estuviera abierta la opción de que una comunidad le prestará dinero a otra.
- Se editará una especie de tarjeta que llevará cada representante para saber como va el movimiento del dinero de su comunidad.
- Se capacitará a las estructuras del Banco Campesino (comité, comisión y grupos beneficiarios) sobre el manejo técnico, administrativo y contable del banco.

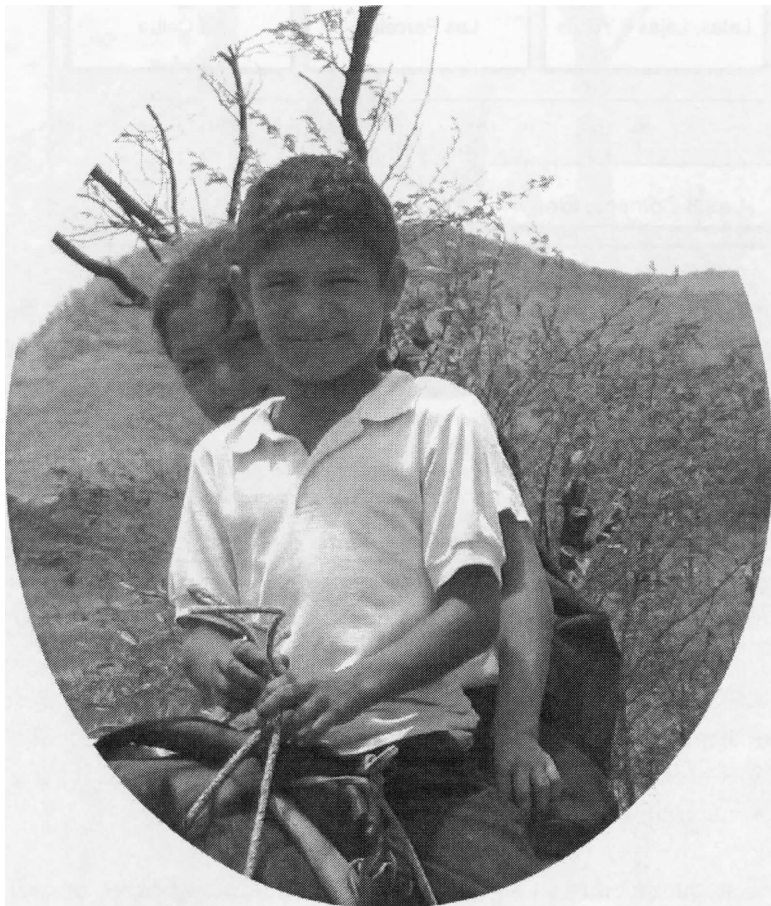
Entre los acuerdos también estaba la distribución del dinero, los miembros de la comisión acordaron que esta se haría a partir de los siguientes elementos: Al fondo disponible para crédito, a lo invertido en cada comunidad, a la demanda de rubros de crédito por cada comunidad y de acuerdo a la recuperación del crédito por comunidad.

En la comunidad de La Palanca, su representante consideró que con la más baja tasa de recuperación, debía iniciar una estrategia de recuperación de dinero, para con ello seguir financiando a otros productores.

La Ceiba propuso trabajar con un monto de C\$ 30,000. Los miembros del comité sugirieron que la comunidad de Las Parcelas trabaje con un monto de C\$ 27,000, San Andrés con un monto tentativo entre C\$ 25,000 o 30,000 y las Yucas, Latas y Lajas manejaran un fondo de C\$ 25,000.

La renuncia del representante de La Palanca el 23 de Octubre de 1995, sacó a la luz una serie de percepciones y situaciones producto según algunos productores de que *“...mucha gente se acostumbró en la época Sandinista a tomar los préstamos como piñata, por otro lado la UCA también, en su proyecto anterior, cayó en el mismo error regalando dinero, y esta vez se creyó que iba a ser lo mismo...ya es tiempo de ejecutar por vía legal a algunos socios que no habían pagado absolutamente nada y siguen creyendo que es una donación...”* (Sebastián Sánchez, socio del Banco en la época).

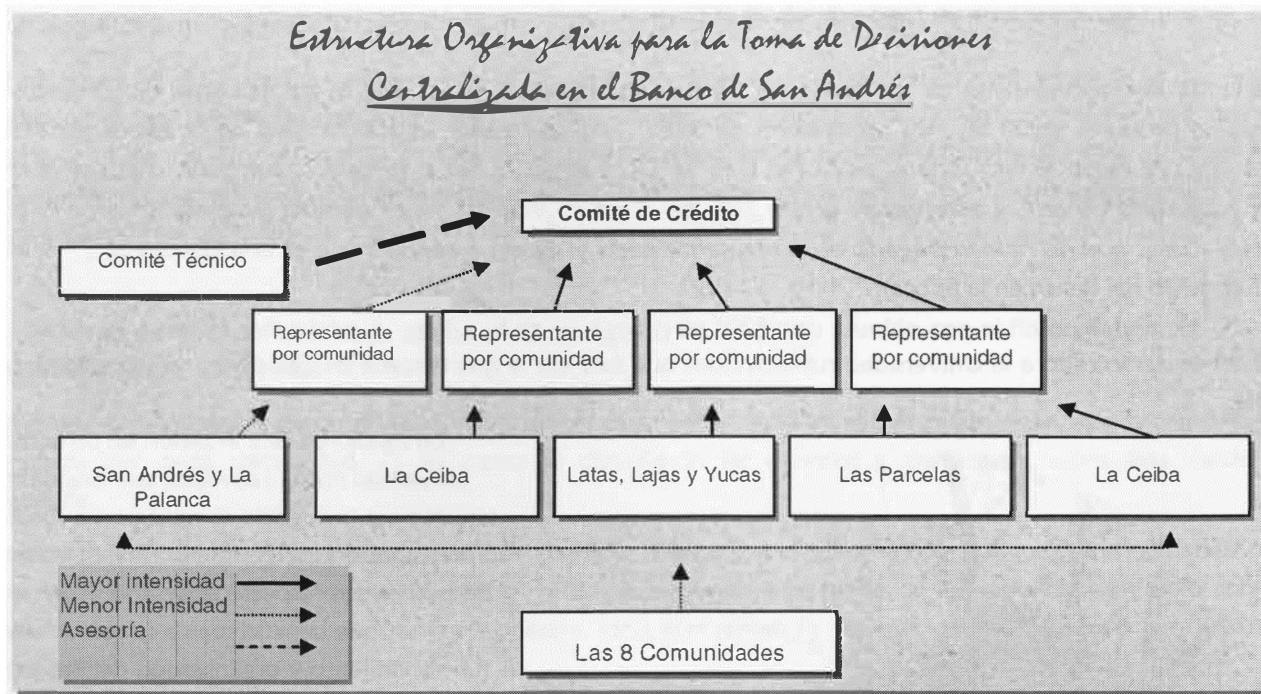
También se desacreditó a la Universidad rumorándose que ésta era la que tomaba las decisiones, no los miembros del comité.



En medio de esta situación las comunidades conocidas como Los Altos, que originalmente tenían poca incidencia comenzaron a consolidar su participación abriéndose brecha en la toma de decisiones con respecto al destino de los fondos que beneficiaban a su comunidad y al funcionamiento y organización del Banco en su conjunto.

“...Todavía se sentía una inestabilidad a nivel nacional, veníamos de una revolución, con pocos antecedentes sobre organización, malos inviernos y sumado a todo acostumbrados a que nos dieran...” El comité tampoco asumía sus responsabilidades a la hora de cobrar... ahí fue donde colapsó. Otros sectores más inteligentes y mejor organizados recuperaban sus fondos y tenían mejores perspectivas (Roberto Orozco, productor de San Andrés de la Palanca).

Fig. 4



El contexto Nacional y sus implicaciones a nivel micro se puede intuir en algunas expresiones utilizadas por los actores, pero bien es importante mencionar que, durante este período, en las comunidades se presentaron algunos fenómenos sociales importantes, por ejemplo las migraciones hacia la ciudad de Managua de algunos miembros claves en la organización, la llamada contra reforma, los productores vendieron tierras.

Otras instituciones hicieron su aparición como actores de influencia en la zona con ideas de crédito (IDEA, INPRHU, CEPAD, Fundación Arco iris y Banco Municipal de Mateare) todavía algunas cooperativas están tratando de sobrevivir). Todo esto trajo implicaciones, los productores tenían que jugar con el tiempo...priorizando las actividades que en ese momento les convenían más.

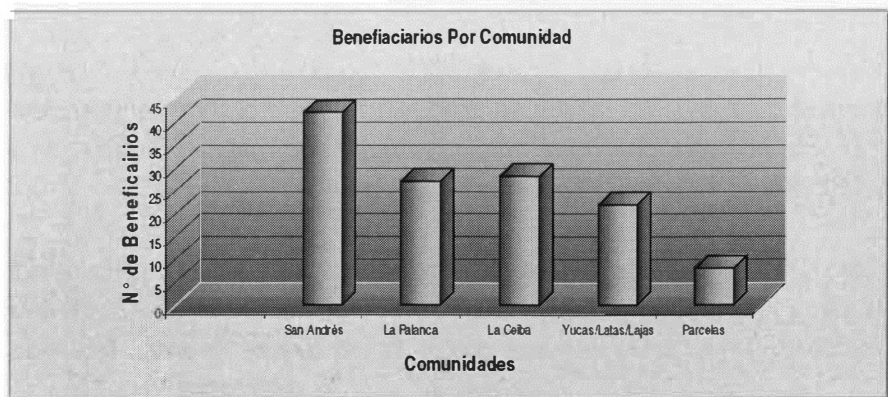
“...Aquí en las parcelas el INPRHU nos financió para ganado, no me acuerdo exactamente cuántas cabezas pero eran más de 50... El proyecto terminó y al final nos condonaron la deuda, ya que hubo mala administración a nivel de la cooperativa, falta de capacidad...” (Ramón Aguirre, Productor de las Parcelas).

“...Hicimos unas coordinaciones con el Banco de la Alcaldía de Mateare... todo funcionó bien... en ese sentido, pero al final ellos cerraron... mucha de la gente financiada por ellos era de las comunidades de San Andrés y la Palanca, las cuales también tenían retrasos desde antes de su apertura con el Banco de San Andrés... (Rolando Mena, Director del ADAA en ese período).



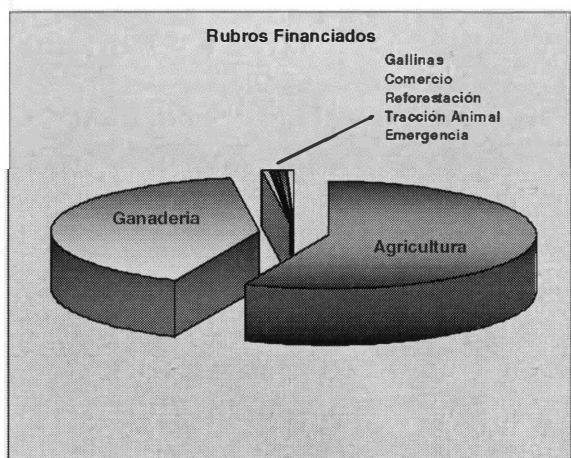
Algunos resultados de esta etapa

Fig. 5



- En esta segunda etapa se beneficiaron a 119 personas, entre pequeños y medianos productores de las comunidades atendidas.

Fig. 6



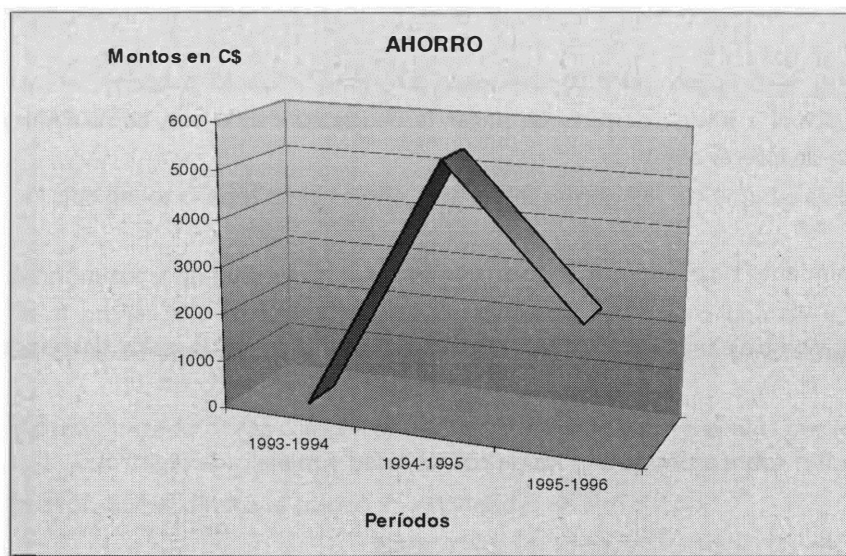
- Se entregó en crédito un total de C\$ 232,583 para diferentes rubros. Del porcentaje total de dinero entregado, el 56% se destinó para la agricultura y el 41% para la ganadería mayor. El 97% de los créditos entregados era para actividades agropecuarias.
- El restante 3% de créditos estaba relacionado con alternativas tecnológica y productivas impulsadas por el proyecto en su conjunto, los implementos de tracción animal y el rubro reforestación o parcelas energéticas.

Fig. 7



- El porcentaje de recuperación era del 60 %, el cual variaba notablemente de una comunidad a otra.
- El mayor porcentaje de cartera en mora correspondía a créditos destinados a la agricultura, los cuales se fueron acumulando desde los primeros años.
- La ganadería era el rubro que presentaba mayores porcentajes de recuperación.

Fig. 8



- El ahorro que era obligatorio en 1994 poco a poco se fue flexibilizando, bajando de C\$ 5,500 que se ahorró en el primer periodo, a C\$ 2,500 en el segundo.

Avances, logros y factores que facilitaron el proceso

Organizativos y Sociales

Se logró responder a una problemática sentida por la población, lo que facilitó el involucramiento y la participación en actividades que le precedieron después de la aprobación del proyecto.

Se constituyó una Comisión de Crédito con la participación de diez personas de diferentes comunidades y de diferentes ocupaciones: maestros, albañiles, productores, promotores, líderes religiosos, ebanistas y amas de casa.

Se logró la participación de la UNAG municipal a través de su delegado en apoyo a las reflexiones y decisiones tomadas por el Banco y en la circulación de la información de los socios y del Banco.

Se logró un mecanismo inicial de coordinación con la Alcaldía Municipal a través del control de las prendas puestas por los socios en garantía frente a un préstamo.

La comisión analizó las solicitudes de préstamo de los productores, de acuerdo a reglas preestablecidas por ellos mismos, como una parte del proceso de determinación de acciones adaptadas a las demandas de los usuarios con base en la participación de ellos, que poco a poco vaya garantizando la sostenibilidad del sistema.

“...El Banco es altamente valorado por la Población en términos económicos y organizativos, los entrevistados sienten que tienen voz y voto en las decisiones del Banco...” (SERRA, Luis - Informe de Consultoría, 1996)”.

Económicos y financieros

Se obtuvo un fondo inicial para crédito de US\$ 11,000, de los cuales US\$ 7,000 de CIMADE y US\$ 4,000 en calidad de préstamo realizado por NITLAPAN.

Hay un saldo positivo en la relación capital actual e inicial, después de pagar la deuda contraída con NITLAPAN y haber cubierto los gastos de manejo con la tasa de interés obtenida.

Técnicos

Se establecieron mecanismos de registro y seguimiento de préstamos, registros de socios.

En el mejoramiento de la comunicación se editaron boletines informativos que fueron difundidos a los socios del banco durante un período de tiempo.

Los productores recibieron talleres de capacitación sobre aspectos básicos de contabilidad y manejo de registros.

Limitaciones y factores que obstaculizaron el proceso

Organizativos y sociales

El papel de los representantes del comité era ser un eslabón de comunicación, aportar ideas, reflexiones y toma de decisiones desde la comunidad a la Comisión de Crédito del Banco Campesino; que ayudara a la mejor definición de las Reglas de funcionamiento del Banco Campesino. No fue asumido por las razones siguientes:

Falta de sistematicidad en reuniones con el comité, en donde se analizan temas sobre las demandas de los usuarios de crédito.

La presencia de algunos miembros fue coyuntural, participaban porque tenían una solicitud de crédito y de esta forma se aseguraban estar bien informados.

De manera general la comunicación a nivel de las comunidades fue limitada, la información no circuló en la totalidad de los productores, solamente a nivel de los vecinos de los miembros del comité de crédito, igualmente con las comisiones en las comunidades. Eran muy pocos los usuarios de crédito que estaban realmente informados.

A pesar del acuerdo entre el equipo técnico y la comunidades de hacer y distribuir el boletín informativo a partir del segundo año de funcionamiento, este mecanismo de comunicación no fue constante y poco a poco cayó en desuso...los técnicos del ADAA no recuerdan con exactitud por que se dejó de elaborar pero afirman que probablemente un factor que influyó fue la demanda de tiempo que exigían los demás componentes del proyecto.

En los primeros años faltó representatividad de parte de los miembros de la comisión frente a los productores y baja incidencia de los productores en la toma de decisiones del Banco.

Un 30% de los miembros de la comisión mostró síntomas de dependencia o esperar orientaciones del ADAA, presentando dificultades para la toma de decisiones a partir de reflexiones y debates, por razones que anteriormente se mencionaron.

Las expectativas que habían sobre si el crédito iba a ser donación por parte de algunos beneficiarios que recordaban la pasada intervención de la UCA. También animados por la existencia de fuentes de crédito subsidiadas en la zona.

La inasistencia a capacitaciones y a asambleas de morosos, el bajo grado de escolaridad sumado a la situación de pobreza que vive la población.

La caída de los precios de la escoba, una de las principales actividades de los productores en esa época.

Económicos y financieros

En el primer año se financió agricultura, siendo este rubro una de las actividades de mayor riesgo, tanto por las variaciones climáticas como por la poca diversidad de rubros y los precios que los productos alcanzan en el mercado.

El precio pagado por la cosecha es bajo en comparación con el alto precio a pagar por la semilla y los insumos.

Es decir, que el dinero se colocó en actividades de alto riesgo.

Técnicos

No fue posible llevar los registros en completo orden, el registro de la información no siempre fue al momento si no que llevaba retraso de varios meses, debido a la falta de elaboración de formatos y controles previo a la entrega de crédito, esto dificultó la verificación de información contable.

Una Mala selección de los socios en el primer año. *“...pensábamos que conocíamos a nuestros vecinos y nos dimos cuenta que no...”* (Irene Gutiérrez, miembro de la comisión de crédito de la época).

A nivel del proyecto una limitante observada por el Consultor Luis Serra en 1996 *“...Un pecado original del proyecto es haber iniciado con este componente (de alto riesgo y difícil manejo) que estaba previsto como un aspecto complementario de los otros que comenzaron un año más tarde. Esto significó que se brindó crédito para actividades agropecuarias basadas en tecnologías tradicionales... Sin embargo, al responder a una demanda sentida como era el crédito, el proyecto ganó prestigio rápidamente entre la población beneficiada...”* (Luis Serra, consultor).

La formación de Grupos Solidarios y su papel en la recuperación del crédito fue clara para el ADAA desde el comienzo, no siendo así el caso de los miembros de la Comisión de Crédito del Banco Campesino. Esta fue aceptada solamente a manera experimental, *“...para probar...”* como refirieron los productores miembros de la comisión, *“...esperar a qué resulta y si no funciona la quitamos...”*. Ya era considerada como un freno para aquellos productores que tienen buenas cuentas y que desean obtener crédito.

Análisis cualitativo de la sostenibilidad

En esa etapa nos planteábamos inquietudes acerca del objetivo del sistema de crédito. A quién está sirviendo el crédito campesino, ¿está ayudando o no al productor y su familia? ¿Por qué mantenerlo si existía uno al nivel municipal?

Estas inquietudes tenían estrecha relación con la sostenibilidad del sistema de crédito al nivel económico y organizativo, según lo refieren algunos productores entrevistados, *“...el crédito sirve al productor, pero es muy caro, porque uno paga el mantenimiento de valor...”*, y refiriéndose a que en el caso de la agricultura, manifiestan que el crédito debería restringirse, ya que el productor afronta mayores riesgos, lo que puede significar un endeudamiento fácil de parte del mismo ante compromisos de pago frente al Banco campesino.

Para el ADAA, el crédito es un componente, parte de un programa que, en conjunto, deberá permitir al productor alcanzar mejores márgenes de beneficio por la producción y comercialización.

El Banco de San Andrés tenía claramente como perspectiva ser sostenible, recuperar el dinero prestado y pagar sus costos, aunque en la realidad no era todavía el caso.

- El porcentaje de recuperación lo demuestra.
- El poco ahorro evidencia tres cosas:

- 1.- Las actividades no les generan suficientes excedentes para poder ahorrar.
- 2.- El Banco sólo se está capitalizando de los intereses de las recuperaciones.
- 3.- Poca cultura de ahorro.

Los productores no manejan los registros... mucho menos la contabilidad, no han asumido la responsabilidad y muy probablemente el seguimiento por parte del equipo no fue el mejor.

Pero sí es importante valorar que trabaja en la actualidad con un fondo propio y no tiene deudas. Claro que la sostenibilidad era más que eso.

Lecciones aprendidas en esta segunda etapa

Por parte de los productores:

1. Pensábamos que conocíamos nuestros vecinos... Por eso el crédito debe ser gradual, hubieron veces que el primer crédito se pago puntual, nos confiamos y entregamos el segundo con un monto mayor y el tercero, es el día... En vista de eso se debe ir probando a la persona poco a poco hasta que se gane la confianza por mucho que creamos que lo conocemos al comienzo.

2. Antes de comenzar un Banco Campesino o Caja Rural, es importante capacitar a los socios para que ellos puedan tomar decisiones y que éstas sean acertadas. Al comienzo es verdad la UCA influía en nuestras decisiones, pero por lo mismo no nos sentíamos seguros... nos faltaba mucho, apenas estábamos gateando en eso y no conocíamos nada de llevar números y contabilidad.
3. Si bien es cierto la agricultura en algunos casos es riesgosa, sostenemos que los bancos campesinos deben financiarlas... de eso vivimos los agricultores... si no es así, se convertiría en un Banco solo de ricos. Eso sí, hay que tener algo con qué responder, si acaso nos va mal.
4. Hay que comprometerse con el trabajo, si alguien tiene un cargo debe responder y darle el tiempo. Si no, los resultados no serán positivos. Aunque tampoco hay que sobrecargar de trabajo a nadie. Líder no es el que hace todo, sino el que sabe delegar.
5. El acceso al Banco Campesino debe ser cerca para todas las comunidades, tuvimos muchos problemas de comunicación, hasta llegaba cambiada, no podíamos ir a todas las reuniones nos sentíamos un poco aislados.

Por Parte del Equipo Técnico:

6. Cuando somos una institución no especializado en crédito debemos capacitarnos y conocer otras experiencias. Comenzar con una experiencia piloto e ir graduando la cobertura, los montos, los mecanismos, etc. Ir afinando la metodología de intervención en ese sentido antes de tener una mayor responsabilidad.
7. Tiene que ser el crédito una necesidad realmente sentida por la población, para impulsar acciones... solo así se logra la participación y el impacto logrado, al igual que el respeto y el prestigio por parte de los productores. ya que se tomó sobre todo su opinión sobre su problemática.
8. Es importante realizar un estudio profundo sobre la historia y los aspectos sociales de la población meta, ya que está demostrado que la estructura social, su tejido y su dinámica influyen de sobremanera en los resultados, además son muy importantes para asegurar la viabilidad del crédito.
9. No hay recetas, todas las experiencias son diferentes... incluso de comunidad en comunidad, es ir adecuando una experiencia exitosa que sea coherente con nuestra misión y apuesta e ir adecuándola y retroalimentándola con mecanismos que garanticen la participación de los beneficiarios.

“Al final de esta etapa, como preocupación del equipo técnico y como demanda de los productores, estaba un saber hacer (incluyendo sumar, escribir, leer). Pero ¿cómo adecuar estos procedimientos al conjunto de productores que normalmente llevan cuentas de sus gastos en la cabeza o a través del número de postes de la finca o de múltiples formas? ¿Cómo lograr una sistematicidad en este proceso? Agregando además, que es difícil, en las condiciones de San Andrés y La Palanca, encontrar un grupo de personas con puntos de interés alrededor de los cuales se organicen para solucionar problemas”.

Por otro lado, contratar a alguien de fuera de las comunidades que lleve el control contable, es posible, pero requiere de mayores niveles de seguimiento para evitar que pase como en múltiples experiencias y la de este Banco Campesino, como lo es el “ desvío de dinero”, y estos niveles de seguimiento, quién los ejecuta, de qué forma, etc. (adapt. DIETSCH Laurent & MARTÍNEZ, Felipe – 1995).”

Tercera etapa (1996 – 1998)

“Después de una experiencia fuerte...”

“Este corto período fue clave para las comunidades, ya que cada una de ellas a través de su organización interna y gestión en el seguimiento del capital asignado por comunidad se encargaron principalmente de recuperar su cartera, de comunicar los resultados e implementar mecanismos de cobro y recuperación, al igual apoyar las reflexiones sobre la retroalimentación de políticas, etc. La comunicación fue más fluida y la participación de los demás socios era más beligerante, claro no fue así en todas las comunidades. Poco a poco se fueron observando los resultados de las comunidades que funcionaban mejor tanto a nivel organizativo como financiero.”

11.- Con los fondos del Banco y fondos del ADAA se contrató un administrador el cual desempeñó el papel de gerente del banco a tiempo parcial, puso al día todo lo concerniente a la contabilidad, administración y actualización de la cartera. Bajo este contexto, el ADAA y la comisión de crédito consideraban pertinente realizar una revisión y reestructuración de las políticas del Banco y definir más concretamente la descentralización de los fondos por comunidad, propuesta ampliamente aceptada por todos los actores como una posible solución a la crisis organizacional, más que financiera.

12.- Es así que el 13 y 14 de Febrero de 1997 se realizó un Taller para analizar la problemática general del Banco y encontrar alternativas de solución a corto y mediano plazo para superarlos, con la participación de 16 productores, no solo del comité, sino que también con otros productores que eran beneficiarios directos del banco.

En este taller se rescataron los principales logros a la fecha, entre los cuales los productores consideraron:

- Haber entregado crédito a los productores en 1993, cuando la crisis de la agricultura en esta zona era muy fuerte por la sequía de los años anteriores.
- Han sido beneficiados un total de 119 productores en crédito en estos últimos tres años.
- Se ha fortalecido la capacidad de organización y gestión, a partir de la creación de comités de crédito en las comunidades.
- En los tres primeros años el banco ha movido un capital de 232,583.25 córdobas.
- Se ha creado una comisión que maneja el sistema de crédito que ha venido funcionando regularmente para dar respuesta a las demandas de las comunidades.

Así mismo se han tenido algunas desventajas entre las que se mencionan:

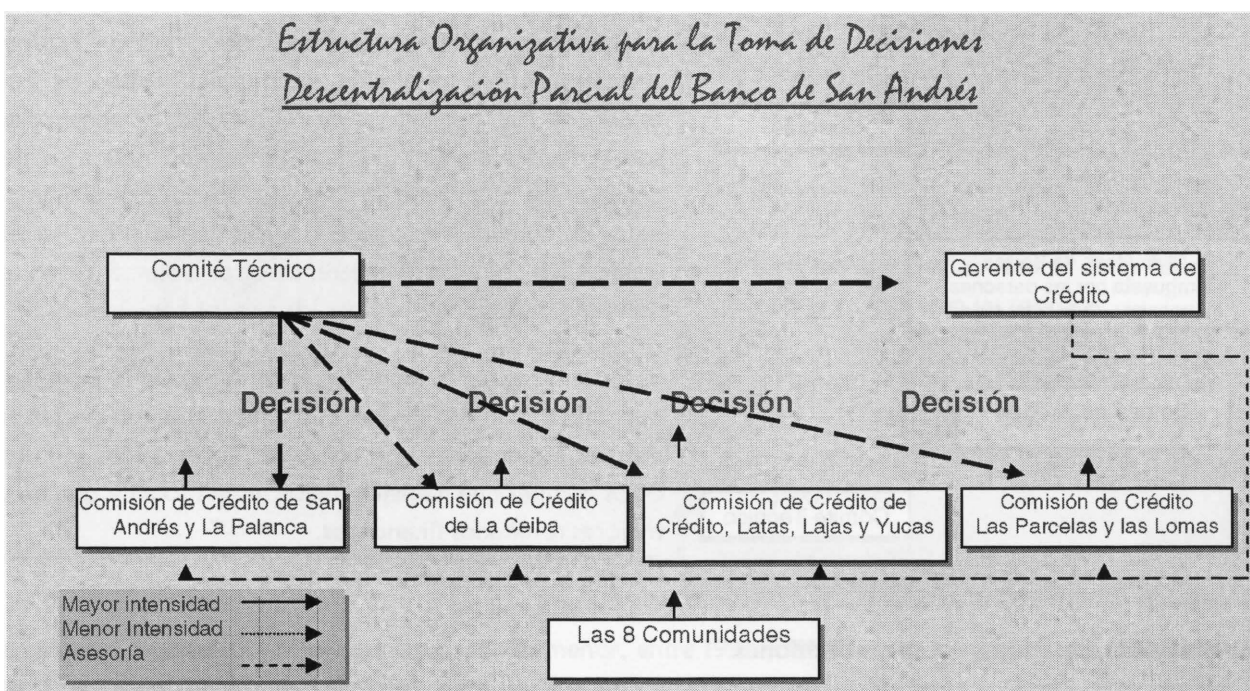
- El capital del banco se redujo en 2.2% desde 1993 a 1996.
- La morosidad es alta, lo que no permite una buena circulación del capital.
- La comunicación entre la comisión de crédito y las comunidades no es efectiva.
- Algunas comunidades que tienen porcentajes de recuperación de 100% son afectadas por comunidades que tienen porcentajes mucho menores de recuperación.
- La administración de los recursos financieros no ha sido tan efectiva por parte de la comisión, principalmente debido a la complejidad de operaciones del Banco.

En síntesis se consolidaron y formalizaron los acuerdos argumentados en pasadas reuniones, sobre la descentralización parcial de los fondos. O sea que cada comunidad tenía autonomía en la toma de decisiones sobre los fondos asignados, pero la administración y el manejo físico del Banco serían siempre en Santa Clara (Fig. 9 y 10).

Algo nuevo dentro del debate fue que se discutió acerca de la importancia de tener un marco jurídico que respalde las acciones del banco, se consideró que la legalización del banco permitiría la estabilidad a largo plazo, aplicar los mecanismos para recuperar créditos y demandar.

Al final no se pudo definir cuál era la mejor forma jurídica. En vista de ello se conformó un equipo de trabajo que se encargaría de determinar la mejor estructura legal a tomar por el Banco, para ello se podrían visitar algunas experiencias con diferentes formas de organización.

Fig. 9



13.-Bajo esta nueva organización, se convocaron reuniones y asambleas a nivel de la comunidad para comunicar las nuevas disposiciones de la nueva forma de organización y al mismo tiempo elegir la directiva que los representaría.

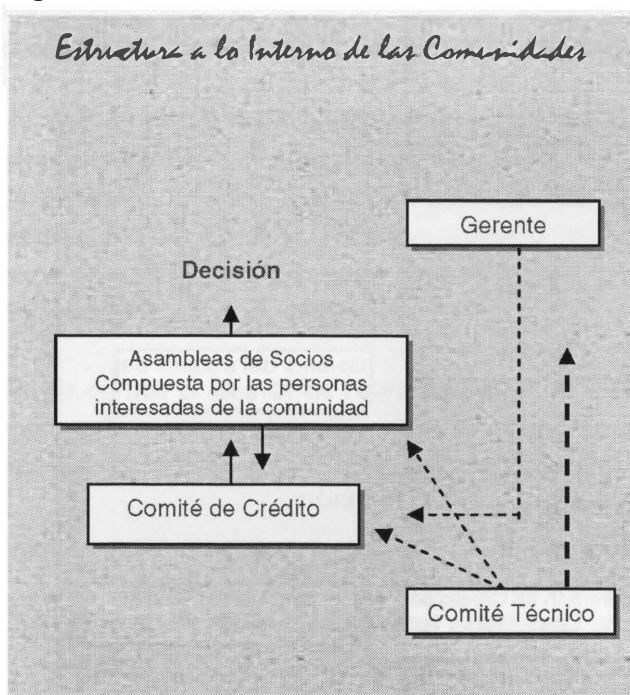
14.- *“...Estábamos más tranquilos, ya comenzábamos a sentir que teníamos voz y voto, las decisiones sobre a quién darle crédito y cuánto, eran más acertadas. Ya conocíamos mejor a nuestros vecinos”, ríe don Juan Ignacio García, Vicepresidente del comité de crédito de la comunidad de la Ceiba.*

e. En vista de esta situación el equipo del ADAA y los productores incluyeron en la planificación para el año 1999 un Plan de reconstrucción del Banco.

Esta reconstrucción no fue muy exitosa, en el sentido que los representantes del comité de San Andrés de la Palanca, Las Yucas y Latas, Lajas no estaban trabajando bien. Había conflictos entre ellos y no tenían el apoyo de la comunidad, los beneficiarios en la mayoría de los casos tenía la voluntad de pagar.

Por otro lado también se diferenciaban dos situaciones. Las comunidades como Latas, Lajas y Las Yucas, tenían otra problemática, aunque tenían la misma actitud de las comunidades de San Andrés de La Palanca, su situación socioeconómica era más complicada, lo que dificultaba aún más la recuperación.

Fig. 10



15.- A mediados de 1998 se empezó a fortalecer el proceso de experimentación sobre el manejo de los fondos por comunidad, en este marco los comités por comunidad realizaron las siguientes gestiones en virtud de recuperar la cartera morosa: Instalación de murales, avisos de cobro y estado de cuentas, talleres de refrescamiento, renegociaciones sobre deudas de agricultura y ganadería. Incluso se pensaba comprar un local para la construcción del Banco Campesino; entre las comunidades que sobresalían estaban Las Parcelas, La Ceiba y Las Lomas de Mateare. El resto, si bien es cierto tenía la voluntad, ésta no era compartida por los beneficiarios.

Entre las estrategias también se contemplaba la posibilidad de que las comunidades que estén mayormente afectadas, con montos estancados y con una baja recuperación, se integren a otros comités que manejen mejor sus gestiones y que presenten mejores resultados financieros.

16.- Análisis de la Situación y toma de decisiones

El análisis se basó en las fortalezas y debilidades de cada comunidad, partiendo de su nivel organizativo, muy importante el interés que demuestren los productores para poder seguir trabajando con el Banco Campesino y la comunidad.

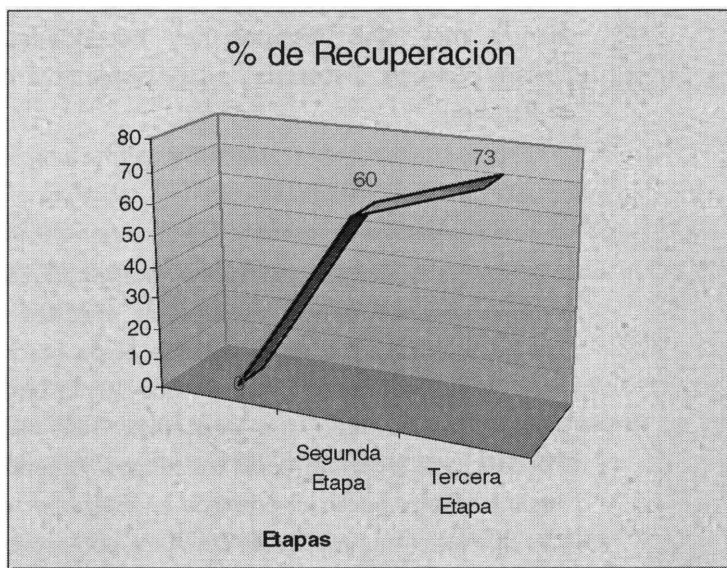
“...No se me olvida, la UCA convocó a una reunión para ver cómo se hacía para recuperar la plata, ya que se había decidido que financiamiento no había, pues no llegó ninguno de los principales (los representantes de las comunidades de San Andrés de La Palanca), me imagino que esa actitud los desconsoló, trataron de recuperar la plata a través de Enrique (gerente parcial del banco) no pudieron y se retiraron.” (Adolfo Aguirre, Ex presidente del Banco).

“La decisión de no trabajar más con la comunidad de San Andrés, fue el costo que se tuvo que pagar para darle la oportunidad a otras comunidades de consolidarse y seguir adelante en el manejo de los fondos con que aun contaban. Tengo que reconocer que el costo fue realmente alto. Sólo en San Andrés de La Palanca se dejó una cartera colocada de aproximadamente de C\$ 50, 000, la cual a la fecha no se ha podido recuperar y tomando en cuenta los efectos sobre el tejido social...” (Rolando Mena, Director del ADAA en ese momento).

“Al final las comunidades que salieron adelante y sobrevivieron, como lo dice Irene Gutiérrez (parte de el comité de crédito desde los comienzos), a una experiencia fuerte fueron Las Parcelas, Las Lomas de Mateare y La Ceiba.”

Algunos resultados de esta tercera etapa

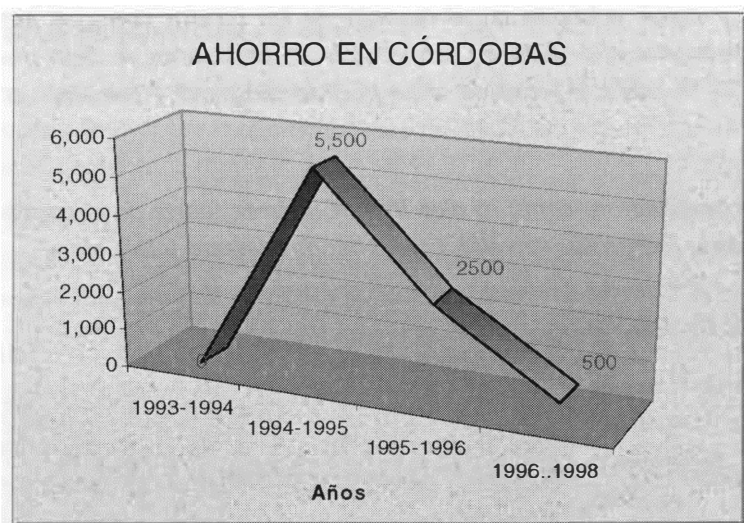
Fig. 10



- Para finales de 1998 a pesar de las afectaciones causadas por el Huracán Mitch en los cultivos e infraestructura se logró a nivel global una recuperación del 73%.
- La tasa de morosidad acumulada era preocupante C\$ 52,048 (US\$ 4,337) lo que representaba el 18% del capital total, las comunidades de San Andrés de la Palanca, Yucas y Latas y Lajas eran las morosas.
- De 119 beneficiarios se aumentó a 197 más, los cuales eran de las comunidades de Los Altos, La Ceiba, Las Lomas, Las Parcelas, etc. Se ha entregado en créditos acumulados un total de C\$ 405, 760.

- La cantidad de créditos entregados era cada vez menor, entre 1997 y 1998 se entregaron únicamente 16 créditos.
- Desaparecieron los grupos solidarios, para pasar a una nueva modalidad de firma solidaria. El socio del grupo respondía como fiador, pero podía contar con financiamiento aunque el otro socio debiera.

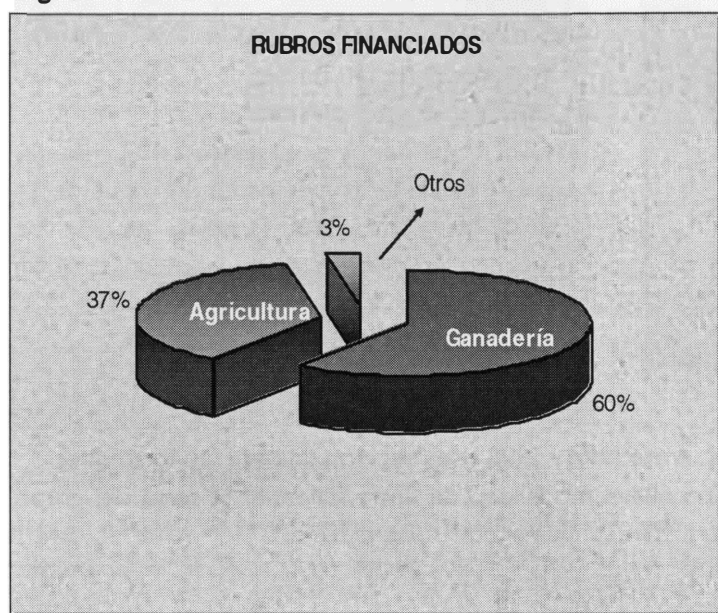
Fig. 11



- El ahorro era casi inexistente debido principalmente a los pocos excedentes que generaban los sistemas de producción por los sucesivos accidentes climáticos (fenómeno del niño, huracán Mitch) acompañado de una cultura de poco ahorro.

“El ahorro no lo mirábamos bien, porque la gente solicitaba plata prestada porque no tenía, al dejar ahorrada una parte de lo que solicitaba más bien era un problema porque teníamos que buscar el resto, en realidad es difícil ahorrar cuando más bien siempre hay necesidades.”
(Freddy Vásquez, Tesorero de La Cooperativa de las Parcelas)

Fig. 12



- De ser la agricultura el rubro financiado con mayor porcentaje de montos de créditos y montos entregados, en la segunda etapa pasó a ser la ganadería el rubro que tenía más demanda, como una estrategia de los productores para disminuir los riesgos. Además, es interesante hacer un asterisco en este aspecto, ya que las comunidades de Los Altos compraron carretas y bueyes y muchos al hacer la reconstrucción histórica del proceso de intervención relacionaban el crédito con las carretas, como uno de los beneficios principales.

Tabla 4.

Comunidad	Distribución C\$
San Andrés de la Palanca	55,000
La Ceiba	31,000
Las Yucas	23,200
Las Latas y Las Lajas	11,600
Las Parcelas	29,400
Lomas de Mateare	25,000

- Se le hizo la entrega del fondo por comunidad, donde se incluían los intereses, el mantenimiento de valor, etc.

Las experiencias de los demás organismos que impulsaban diferentes modalidades crediticias fueron muy similares a las nuestras. Cada una fue tomando decisiones, en ese contexto cada vez eran menos las fuentes de financiamiento para los productores. El Banco municipal enfrentaba una fuerte crisis, la banca privada era cada vez más excluyente, el cierre del BANADES en el primer semestre de 1998 enterró a la banca pública, la única que tenía cierta obligación como gobierno de satisfacer la demanda crediticia de los pequeños y medianos productores.

En ese mismo año se crea el Instituto de Desarrollo Rural y con el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR), a manera de instancia de fomento que intermedia fondos del BID dirigidos a los pequeños y medianos productores rurales.

“Había que luchar por consolidarnos e ir creciendo. Algunos organismos dejaron de dar crédito, ya prácticamente sólo contábamos con nuestro fondo. Las cooperativas en Mateare raras veces dan un crédito y había que cuidarlo”
(Productor Andrés García, La Ceiba)

Avances, logros y factores que facilitaron el proceso

Organizativos y Sociales

Después del malestar de algunas comunidades sobre la forma de organización del Banco Campesino y su toma de decisiones, se logró organizar una nueva forma de trabajo que garantizó una mayor participación de los miembros de las comisiones de crédito y un mayor involucramiento sobre el manejo de sus fondos. Al final de esta etapa se logró un consenso y se apaciguó el malestar.

A nivel social se percibía una estabilidad territorial y los productores observaban una visión más clara sobre su papel, que hasta cierto punto influyó positivamente en mejorar algunos resultados de las acciones que se realizaban en virtud del crédito y de su estabilidad, entre estos factores:

Las migraciones disminuyeron su intensidad en algunas comunidades como La Ceiba, ya que bajo nuestra ejecución y la participación de los productores se concluyeron varias obras, como la construcción del pozo y un acueducto de La Ceiba a las Latas y Lajas, lo que vino en gran medida a mejorar notablemente las condiciones de vida de las familias que ahí habitan.

Es indiscutible negar que otros organismos que trabajan en la zona, como CANTERA por ejemplo, influyeron y han influido en consolidar la organización de los productores en las comunidades y el papel de la mujer, bajo sus ejes de trabajo que complementan, hasta cierto nivel, nuestras acciones y viceversa.

Económicos y financieros

A pesar de los efectos ampliamente conocidos que dejó el Huracán Mitch, las acciones para recuperar la cartera dieron sus frutos. Se logró recuperar el 70%, consolidando la eficiencia y la organización de algunas comunidades.

A nivel financiero se mantenía un balance positivo. Para finales de 1998 existía aproximadamente un saldo positivo de 14,500 córdobas, y el Banco seguía trabajando con fondos propios.

Técnicos

Con la contratación del gerente se puso al día lo concerniente a los registros, la contabilidad y cartera, se realizaban informes cuatrimestrales, lo que permitió tener insumos para tomar decisiones más acertadas.

Limitantes y factores que obstaculizaron el proceso

Organizativos y sociales

De las ocho comunidades solamente tres tenían organización y liderazgo sólidos. En las demás comunidades, aunque los miembros del comité tenían la voluntad de seguir trabajando, no contaban con el respaldo de la comunidad. Ya que no estaban en su mayoría interesados en pagar por razones que ya hemos mencionado con anterioridad.

El carecer de un respaldo legal como organización, impedía respaldar acciones jurídicas para recuperar la cartera o bien recuperar el dinero que fue desviado por el anterior gerente del Banco Campesino. Como ADAA y UCA tampoco convenía tomar este tipo de acciones, desde el punto de vista estratégico.

“Lo que pasó fue que después de pasar varios años sin pagar un crédito y sin ver ninguna reacción fuerte de cobro, nos atuvimos. Y realmente, si don fulanito no paga, ¿por qué yo si?” (Manuel Rojas, Productor de las Latas/Lajas).

Económicos y financieros

A estas alturas ya se hablaba de una tasa de morosidad catalogada como irrecuperable, que ascendía a C\$ 52,048, lo que representaba el 18 % del monto total entregado a la fecha. Estos créditos morosos correspondían a créditos acumulados desde los primeros años.

Técnicos

Los integrantes de las comisiones por comunidad, no participaban de manera directa y puntual en la administración y contabilidad de los fondos. **No había un “saber hacer”** bajo esta temática y la preocupación del equipo técnico que se tenía al finalizar la segunda etapa era aun vigente.

Análisis cualitativo de la sostenibilidad

La sostenibilidad, desde todos los puntos de vista enfrentaba, un colapso. Se puede decir que a nivel general había una fuerte crisis, más que económica y financiera, de carácter organizativo y social. Se había perdido el principio fundamental del crédito, la confianza. No sólo de los representantes de las comunidades hacia los beneficiarios que no cumplían con sus compromisos, sino también del equipo técnico del ADAA hacia los representantes que no asumían su papel.

Se dio por hecho la insostenibilidad del Banco de San Andrés. En términos cuantitativos, la mitad de la cartera se daba como irrecuperable. Si bien se decidió continuar con tres comunidades, se dejaba atrás una historia que hizo al equipo cuestionarse algunos planteamientos que originaron estas acciones. Los cambios previstos eran más de forma que de fondo.

Las perspectivas de las demás comunidades hacia la sostenibilidad enfrentaban sin duda un fuerte obstáculo, la sostenibilidad técnica y económica de las mismas.

Lecciones aprendidas en esta etapa

Por parte de los Productores

“Cualquier comunidad, por pequeña que sea, necesita dos cosas fundamentales para salir adelante, trabajar organizados, porque así hacemos fuerza, y tener la voluntad incondicional para salir adelante. Si no hay esas dos cosas, o falta una, no hay por dónde” (Juan Ignacio García, La Ceiba)

Por parte del equipo Técnico

1. Estábamos claros que no sólo se necesita organización y participación de los productores en la toma de decisiones, también se necesitaba un “saber hacer”, el cual debe ser prioritario en todo proyecto. No sólo facilitar el capital, sino también la caja de herramientas para manejarlo y para garantizar que después de nuestra intervención seguirán adelante.
2. Desde la segunda etapa aprendimos muchas lecciones, pero la puesta en práctica de acciones en virtud de solucionar la problemática fue más que un reto... muchas cosas se nos salieron de las manos. Por eso es mejor actuar previniendo futuras eventualidades...ir más adelante de los acontecimientos...conocer el contexto comunal, municipal y nacional ser más que promotor del desarrollo, ser investigador y analizar de manera integral las consecuencias de nuestras acciones y las perspectivas.

“Bueno, al final de esta etapa, como expresa Irene Gutiérrez, después de una experiencia fuerte, nuevamente retomamos los planteamientos que originaron estas acciones. Al final lo que nos interesaba no era el crédito en sí, sino algo más. Y es que, como apuesta, creíamos y seguimos creyendo que los productores pueden ser “gestores de su propio desarrollo”. El crédito es nada más un medio que contribuye a mejorar sus ingresos, disminuir la vulnerabilidad, aumentar sus capacidades y a cumplir sus metas. Eso sí, debe ser perenne en el tiempo mientras los beneficiarios lo demanden”.

En aras de seguir adelante apoyando la consolidación de las organizaciones que emergieron durante nuestro proceso de intervención, se continuó trabajando, en la capacitación y legalización de estas organizaciones que se legitimaron en esta etapa.

Cuarta etapa (1999)

“Buenas perspectivas, apropiación de las organizaciones”

“A inicios de 1999, se concretó la descentralización total de los fondos manejados por el Banco de San Andrés, el cual llegó a su fin. Después de muchos aprendizajes, se organizaron los comités de Las Parcelas, La Ceiba y Las Lomas de Mateare. La mitad de ellos contaban ya con una cuenta bancaria, el monto asignado a cada comunidad equivalió al total administrado durante los diferentes años del proyecto. Igualmente, cada comité contaba con un sistema administrativo y contable básico. Esta nueva forma de organización le abrió la posibilidad a la comunidad de tener plena autonomía en el manejo de sus fondos y una mejor adecuación de las políticas y mecanismos de acuerdo a su realidad.”

17.- Descentralización del Banco Campesino de San Andrés de La Palanca y Los Altos como fondos Revolventes.

En este marco se realizaron capacitaciones sobre fondos revolventes, manejo de registros, contabilidad, administración de los fondos y realización de informes, que se impartieron en un taller sobre políticas y controles administrativos realizado en marzo de 1999.

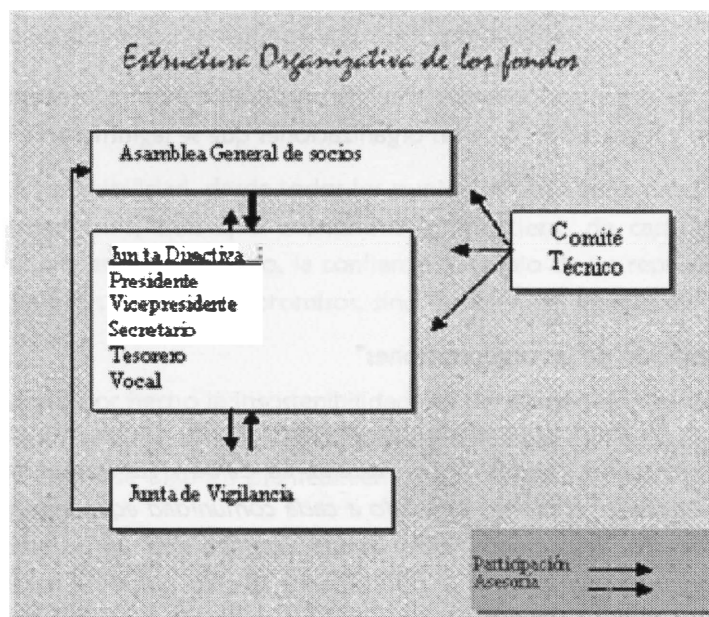
En estas capacitaciones solo participaron las comunidades de La Ceiba, Las Parcelas y Las Lomas de Mateare.

• Capacitación a los Fondos Revolventes

Se trasladaron a las comunidades los libros diarios, uno que contenía la cantidad de dinero que se encontraba en prestamos y el otro la disponibilidad de dinero en la comunidad, estos con la idea que fueran manejados por los mismos productores o comités de crédito, la información fue facilitada por el gerente.

La temática de las capacitaciones fueron las siguientes:

- Términos a utilizar en el manejo de estos fondos revolventes.
- Aspectos generales sobre contabilidad y administración.
- Presentación de controles a utilizar en el sistema (con sus correspondientes ejemplos).
- Conceptos sobre los intereses.
- Manejos de tarjetas y libretas del sistema o fondo revolvente.
- Cálculos y fórmulas de diferentes intereses los controles recibos libros y otros.
- El manejo del dinero.
- Cómo hacer sus informes.



Igualmente se entregaron materiales como archivadoras, comprobantes, formatos de solicitudes, tarjetas, etc., aunque más adelante se fue completando otro tipo de papelería y enseres de oficina.

“Enrique nos dio los talleres, más que todo cómo manejar los registros, hacer los comprobantes”. (Juan Ramón Aguirre). “Estábamos crudos con la contabilidad, después Enrique se fue y sólo llevábamos registros a como nosotros pensábamos”. (Freddy Vásquez, Tesorero)

Esta nueva organización permitió una mayor participación en la toma de decisiones, ya que éstas eran tomadas en las asambleas generales, donde participaban todos los socios.

La Junta directiva y la junta de vigilancia eran dos células que tenían funciones bastante específicas. La primera debía procurar el buen funcionamiento de las acciones (gestiones, administrar, comunicar, etc.); y la junta de vigilancia, garantizar el cumplimiento de los acuerdos.

Se abrieron cuentas por cada fondo revolvente a nombre de los presidentes. Por un tiempo los desembolsos se realizaron directamente en las comunidades, por los productores encargados. Hasta que debido a ciertas experiencias en la comunidad de La Ceiba con bandas de asaltantes y ladrones de fuera de la zona, se decidió entregar cheques, aliviándose así un poco la inseguridad.

Sin embargo los productores enfrentan cierto temor al regresar a su comunidad ya que el camino se presta para cualquier tipo de asalto, igualmente cuando el tesorero va a realizar algún depósito ***“Pero bien, así lo han hecho toda su vida y no sólo es el temor cuando van al banco sino a trabajar a comprar, etc. Ya conocemos la zona y lo que hacemos es ir acompañados y no regresar de noche.”***

“Después del susto que nos llevamos hasta pensé en renunciar por la seguridad de mi familia y la mía propia. Pero al final, decidimos no manejar dinero en la comunidad y trabajar con cheques. Es más seguro.” (Juan Ignacio García, tesorero en la época).

18.- La separación de dos tipos de cartelera

Cada fondo revolvente estableció dos tipos de carteras de recuperación. Una, relacionada con las deudas de los primeros años de las personas que no podían asumirla. La otra, sobre los créditos recientes y para los que sí podían pagar. Se inició una serie de presiones por la vía legal para lograr el reembolso. También se negociaron las deudas ligadas a las pérdidas del Huracán Mitch.

Esto con el objetivo de poder ver los resultados de las gestiones de las comunidades desde dos ópticas diferentes. La primera, su propio comportamiento en cuanto a cumplimiento de sus compromisos como comunidad; y la segunda, el resultado de su gestión relacionada a la recuperación de la cartera morosa que era manejada anteriormente cuando el crédito se manejaba de forma centralizada.

19.- Curso sobre formas jurídicas de organización a finales de 1999

Este curso respondía a muchas de las debilidades que tenían los fondos revolventes de las comunidades, donde se analizaron las ventajas de ser un grupo legalmente inscrito. Un abogado presentó una exposición sobre lo que eran asociaciones, cooperativas de servicios múltiples, de ahorro y crédito, etc.

Por otro lado se podrían integrar otros componentes como servicios de acopio, almacenamiento y comercialización de granos; y abastecimiento de insumos agropecuarios. Además de asegurar la sostenibilidad de otras acciones que se realizaban bajo otros componentes del proyecto, capitalizar las futuras cooperativas y ampliar el capital para satisfacer la demanda de los productores de las diferentes comunidades.

Recibieron 48 horas de cooperativismo, que sirvieron de base para definir posteriormente los objetivos y estatutos de las cooperativas.

En este marco la comunidad conocida como Lomas de Mateare comenzó a presentar varios conflictos relacionados al destino de sus fondos, existían diferentes intereses duales, por un lado intereses de pequeños productores y otros de productores con racionalidades más de finqueros, lo que finalmente impidió encontrar puntos de interés y lograr avanzar a la conformación legal de su organización.

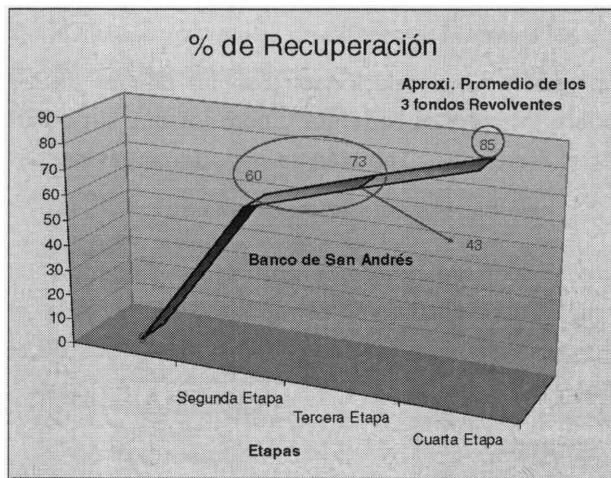
Esta nueva descentralización, como ya se ha mencionado anteriormente, tenía algunas desventajas entre las más importantes, la falta de capacidad para asumir algunos gastos administrativos. Por ejemplo, no podía mantener un gerente, por lo cual se tuvo que prescindir de este asalariado que en los últimos tiempos tuvo algunos comportamientos negativos, poco favorables para asegurar la sostenibilidad social del los Fondos Revolventes.

“Esas experiencias nos han servido para darnos cuenta de la importancia que tiene manejar nuestra plata, y de saber que no podemos confiar en alguien de afuera. También somos responsables por no hablar y quedarnos callados.”
(Luisa Hurtado García, tesorera del fondo revolvente en la época).

Algunos resultados de esta etapa

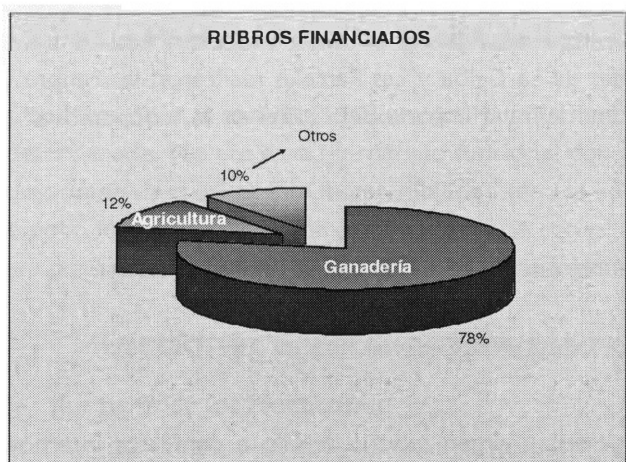
No existen datos oficiales de los resultados de esta etapa, que documenten algunos indicadores como lo hemos venido haciendo, pero de manera general los productores describieron algunos indicadores.

Fig. 14



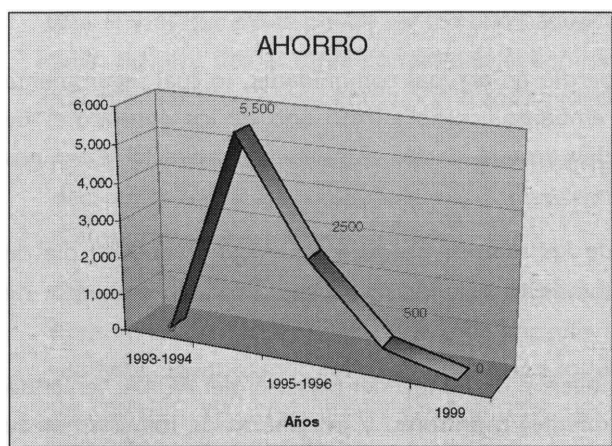
- Los porcentajes de recuperación en las 3 comunidades (Las Parcelas, La Ceiba y Lomas de Mateare variaban de 80 a 90 %.
- Aunque es importante hacer la aclaración el 85 % no se calculó del total de la cartera. Es una forma abstracta de hacer la diferenciación. En realidad, aproximadamente el 50% de la cartera era morosa. Lo cual indica que solamente el 43% de la cartera fue recuperada en 1999.

Fig. 15



- A través del tiempo se iba dando una tendencia. Se solicitaba más crédito para ganado, la agricultura pasó a ser un rubro para el cual poco se solicitaba financiamiento. Comenzaron a surgir otras actividades como la comercialización.
- Esta tendencia se contrarrestó un poco, ya que se empezaron a presentar problemas de abigeato y los requerimientos para aprobar este rubro comenzaron a ser más exigentes, tener corrales, pasto, etc.

Fig.16



- El ahorro es inexistente tendencia que se venía sintiendo desde 1995, aunque habría que considerar el ahorro en capital, ganado por ejemplo. En ese sentido, habría que profundizar más si esta es una estrategia de ahorro o no para ellos. Ya que es justificable en condiciones marginales y de inseguridad, pero no es así en el caso en estas comunidades.
- El número de comunidades beneficiarias pasó de 8 a 3, y de 197 beneficiarios se pasó a 67.

Avances, logros y factores que facilitaron el proceso

Organizativo y social

Es interesante cómo en las primeras etapas, se conocía al Banco de San Andrés como el *"Banquito de la UCA"*. No se le tomaba como propio. Es en esta etapa cuando se constituyen en las comunidades los fondos revolventes, donde se comienzan a apropiarse de los fondos verdaderamente y se encargan del funcionamiento de los mismos. Esto, desde el punto de vista social, es muy positivo. No sólo para la comunidad, sino también para el equipo del ADAA, ya que había logrado algo que desde el comienzo era una prioridad.

Con la decisión de constituirse las comunidades como cooperativas de servicios múltiples, se comenzó un proceso fuerte de consolidación de estas organizaciones.

Económico y financiero

En realidad logros no eran muchos si lo analizamos de manera general. Al menos estas comunidades tenían fondos para seguir adelante y presentaban resultados de indicadores con perspectivas de seguir funcionando.

En esta etapa, ya con la idea de ser cooperativa, las comunidades de La Ceiba y Las Parcelas realizaron la compra y venta de maíz y millón con apoyo financiero de ADAA con la idea de invertir parte del capital de la “cooperativa” y con las ganancias capitalizar el sistema de crédito.

Técnico

Se capacitó a los productores que llevaban un registro básico del funcionamiento de las diferentes transacciones.

Limitantes y factores que obstaculizaron el proceso

Organizativo y social

La comunidad Las Lomas comenzó a mostrar síntomas de crisis en su organización, debido a conflictos internos. Igualmente las comunidades de Latas, Lajas y Yucas. A final la cartera de estas últimas tres comunidades se catalogaban como irrecuperables y la de Las Lomas quedó en duda.

Económico y financiero

Sin duda alguna la inversión, desde el punto de vista amplio, se perdió en algunas comunidades, lo cual seguramente trajo consecuencias negativas para los pobladores de estas. Sin embargo, como afirmó uno de los consultores de CIMADE en 1999, el proceso de aprendizaje a través de la práctica se está dando a través del proyecto y eso nos parece ser lo más importante.

Sin duda alguna no sólo por parte del equipo de ADAA, sino de los mismos productores. Algunos hoy en día de manera muy pesimista afirman no querer volver a organizarse en crédito ni nada parecido. Otros, sin embargo, de manera muy sabia afirman volverlo a hacer pero, ...

Por otro lado los componentes forestal, insumos y semillas disminuyeron el tiempo del personal del ADAA, teniendo esto consecuencias negativas para la debida realización del seguimiento, monitoreo y evaluación de los sistemas de crédito.

Técnico

Sin el apoyo del gerente se dejó de llevar la contabilidad y administración de los fondos. Los productores no tenían aun la capacidad de llevarlos por su cuenta. Tampoco existía alguien del equipo técnico que les diera el seguimiento adecuado. Sin duda, el equipo encargado tampoco contaba con ese saber especializado y se limitó a llevar registros.

Análisis cualitativo de la sostenibilidad

Las estrategias para asegurar el “buen camino” de la sostenibilidad fueron radicales, se pasó de una modalidad organizacional centralizada a una descentralizada, lo cual dividió la sostenibilidad por comunidad. Así, al final del período, podemos observar el comportamiento y las perspectivas de cada una. Las tres comunidades sobrevivientes, por así llamarlas, a nivel organizacional se perciben muy sólidas, a excepción de Lomas de Mateare. A nivel social se lograron grandes avances ya que esta estrategia fue aceptada y apoyada por la mayor parte de los productores de las comunidades. La imagen del ADAA, que pudo percibirse negativa o “*blandenga*”, como algunos productores decían, por el contrario surgió con una imagen más decisiva lo cual contribuyó a reivindicar hasta cierto punto el papel de los productores y de los miembros del equipo del ADAA.

A nivel económico y financiero, si lo razonamos a nivel global, se dejó una deuda irrecuperable, pero las comunidades más sólidas tenían buenas perspectivas. Aunque el capital manejado por comunidad siempre era considerado bajo por los productores para satisfacer sus necesidades.

Con respecto a la sostenibilidad técnica, aunque hubo avances en el manejo de registros, estos se llevaron de manera desordenada. No era en sí un manejo funcional con perspectivas de facilitar la comprensión global del seguimiento de un sistema de crédito. Esta insostenibilidad técnica ha sido una constante desde el comienzo del proyecto, la cual poco a poco fue marcando serias dificultades en la consolidación de las cooperativas y en la toma de decisiones, ya que no era posible saber a ciencia cierta la situación financiera de las cooperativas.

Lecciones aprendidas de esta etapa

• Por parte de los Productores

1. Después de tanto tiempo comprendimos que ***“...el crédito no es para todos los productores...”***, la experiencia nos enseñó que a un productor muy pobrecito que no tiene ni una vaquita, ni un cerdo con qué pagar la cosecha, no puede ser. ¿Y si la pierde? Por todas esas razones creemos que es muy riesgoso, no sólo para nosotros sino también para él y es que no se puede ser tan compasivo. Es difícil tener un cargo donde hay que decidir a quién se le da y a quién no. Los demás de la comunidad al comienzo lo miraban como que si era algo personal. Después de todo... esta nueva actitud es respetada por la comunidad y ellos lo comprenden.
2. Anteriormente solicitábamos más financiamiento para agricultura, la mayor parte de los productores de la zona nos dedicamos a ella. Pero cada vez más comenzamos a invertir el crédito en otras actividades no tan riesgosas, hoy en día casi nadie saca para agricultura.

Creemos que esta lección, como ellos la valoran, tiene un trasfondo que merece un paréntesis especial, que nos hace valorarla desde la perspectiva de impacto a nivel global del proyecto y la influencia de otras instituciones por supuesto. Igual cuando les preguntan sobre los beneficios del crédito. Inmediatamente lo relacionan con las yuntas, las carretas, etc. Nos atrevemos a afirmar que es un indicador de capitalización de las unidades familiares que conforman las comunidades.

Su economía está basada en ingresos de diversas fuentes o actividades económicas que han disminuido su vulnerabilidad, muy diferente a 10 años atrás. Pero bien, este análisis probablemente sea parte de otro estudio.

Por parte del Equipo Técnico

1. Si bien es cierto que el contador (administrador agropecuario) alivió la carga de trabajo que tenía el equipo técnico anteriormente, los informes de esa data reflejan un análisis muy limitado y poco integral sobre aspectos de la realidad que se vivía en esa etapa. Lo cual nos enseña que todo miembro que integre el equipo del ADAA debe tener una formación coherente con los ejes de trabajo, la misión y visión de la institución u organismo; además, debe tener una especialidad en algún campo que sea de utilidad primordial para ésta, para no depender tanto de especialistas externos que talvez no se identifiquen con nuestra identidad.

Un estudio realizado en esta época por Rodríguez Alas, publicado por la UCA en 1999, evidenció que las ONG's generalistas³ a nivel nacional presentaban, en la mayoría de los casos, debilidades en el sistema gerencial y en la administración de la cartera.

Por la baja en las actividades crediticias, insertas dentro de un programa más global, y por la falta de mecanismos de sanción eficientes con los “beneficiarios”, las perspectivas de viabilidad de la intermediación financiera que realizan las ONG’s era baja, lo que podría ir reduciendo su actividad de crédito, con la disminución de las donaciones externas, (adapt. de Dennis Pomier, 2001).

Hay que reconocer que muchas de las características evidenciadas por Rodríguez eran las nuestras. También comentaban personas especializadas en esta temática que estas formas o alternativas de financiamiento estaban compitiendo con entidades no convencionales más sólidas. Hay que reconocer que éstas, en sus últimos años, a pesar de tener grandes avances, aun tienen dificultades para llegar a los más pobres y la cobertura era y es todavía muy limitada, por lo cual sigue siendo pertinente consolidar estas formas de organización locales que dan servicios de crédito e impulsarlas donde no hay.

Por otro lado, también había que reconocer que nuestra metodología de capacitación y seguimiento no había sido la más eficiente. Después de dos capacitaciones en manejo de registros, contabilidad y administración, la puesta en práctica era mínima y basada únicamente en registros.

Habría que considerar como factores importantes, las múltiples obligaciones que se tenía no sólo en el campo a nivel de promoción de alternativas, sino también en la docencia.

Este fue el último año del proyecto de Desarrollo Rural de San Andrés de la Palanca y sus Altos y del financiamiento de CIMADE. El cumplimiento de sus objetivos lo analizaremos más adelante. Pero las acciones, en virtud de consolidar las organizaciones, estaban ya formuladas en un nuevo proyecto y desde otra óptica más viable, considerando las experiencias acumuladas.

Quinta etapa (2000-2002)

“Consolidación, legalización y capacitación de las organizaciones”

“El crédito en esta etapa pasó a ser un servicio más que brindaban las cooperativas de servicios múltiples, pasando el capital que se tenía del crédito a formar un fondo común. Esto trajo consigo varias preocupaciones compartidas por ambos lados. Se necesitaba el saber hacer que tras pasadas capacitaciones no había logrado generar en los productores el manejo de los fondos. Más aun, la administración se volvió más compleja. Esta forma de organización, la construcción de la casa de la cooperativa y las capacitaciones vinieron a consolidar fuertemente las organizaciones que desde hace varios años habían venido legitimándose”.

*Como mencionábamos, al final de la última etapa se comenzó a ejecutar el proyecto **REACTIVACIÓN ECONÓMICA POST MITCH Y DESARROLLO INTEGRADO DE LA FAMILIA Y LA FINCA, CON BASE EN LA COMUNIDAD, dirigido a 15 comunidades de Mateare, Ciudad Sandino y Masaya.***

El cual tiene como **Objetivo General:**

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias productoras de las comunidades atendidas en los Municipios de Mateare, Masaya, y Ciudad Sandino, así como de la calidad de la formación académica-docente del ISPA.

Objetivos Específicos:

- Incrementar los niveles de rentabilidad de los sistemas productivos mediante la introducción de rubros agropecuarios y forestales.
- Consolidar las organizaciones locales de las comunidades de Las Parcelas, La Ceiba, y Los Llanos de Masaya, que ofrecen servicios de apoyo de manera sostenible y democrática, y formar nuevas organizaciones locales en las comunidades de Las Lomas de Mateare y Cuajachillo.
- Mejorar la calidad de la formación de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria de la Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente, estrechando vínculos entre docentes, estudiantes y grupos de productores. Lo que permitirá generar referenciales técnico-económicos y metodológicos sobre la base de la experiencia acumulada en la promoción de alternativas agropecuarias.
- Fortalecer la gestión municipal a partir de la promoción y/o fomento de la coordinación Inter-institucional entre los organismos e instituciones que se encuentran trabajando en la zona con las familias rurales de las comunidades involucradas.

21.- Constitución Legal de las dos Cooperativas

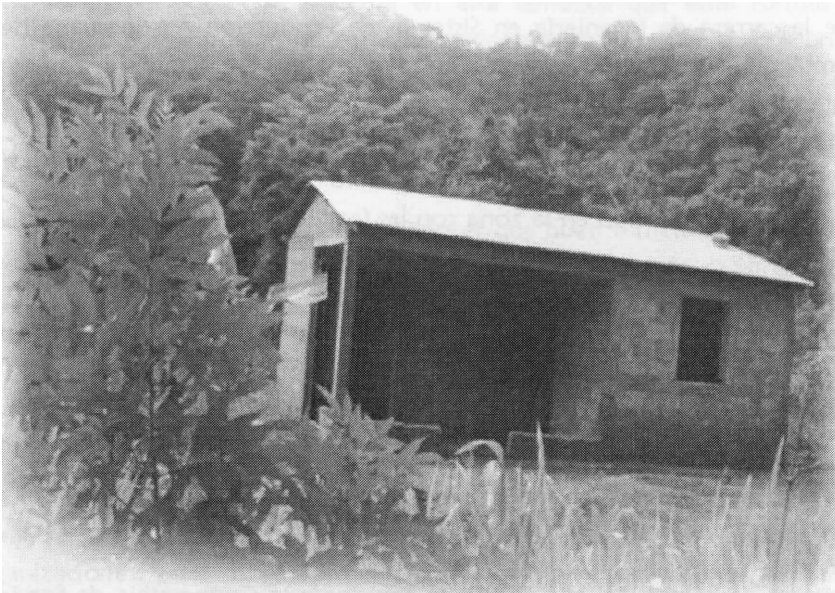
Con el apoyo del ADAA y con asesoramiento legal externo, el día treinta y uno de Enero del año 2000 se constituye legalmente la Cooperativa de Servicios Múltiples “LA CEIBA, R.L.”. Dentro de sus acuerdos se suscribió un capital social de C\$ 1,800 y estaba constituida por 18 cooperados (5 mujeres y 13 hombres) dedicados principalmente a la agricultura.

De igual manera, meses después, el veinticuatro de Marzo del año 2000, se constituye la Cooperativa de Servicios Múltiples de “LAS PARCELAS, R.L.”. Dentro de sus acuerdos se suscribió un capital social de C\$ 1,500 y estaba constituida por 15 cooperados todos hombres y agricultores.

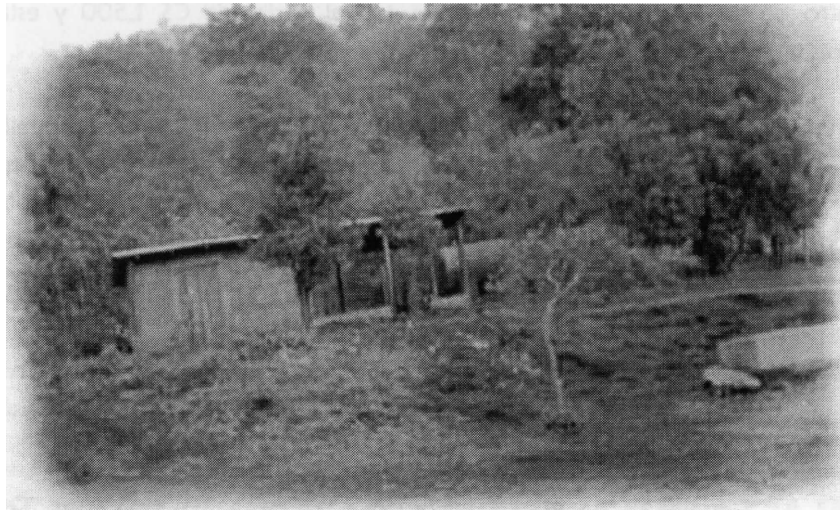
A finales de 1999, antes de que la cooperativa se constituyera legalmente, se realizaban acciones en virtud de capitalizar los fondos que manejaban los sistemas de crédito o Fondos Revolventes. Entre éstas estaban dos proyectos muy similares que involucraron dos comunidades en la compra y venta de maíz y millón. En este marco, también se hablaba de la necesidad de construir casas para las cooperativas, que incluyeran un granero para almacenar el grano comprado y un espacio físico para realizar reuniones, etc., además de la compra de silos.

Para los primeros meses del año 2000, las casas de las cooperativas ya estaban terminadas.

“...Para ellos era importante tener un lugar donde reunirse. Además, también esta casa representaba la consolidación de sus organizaciones...”



Durante este año las actividades de comercialización y aprovisionamiento de semillas e insumos agropecuarios fueron muy importantes. Estaban siendo administradas directamente por las cooperativas. Estas nuevas actividades hacían pertinente que la administración se llevara de manera adecuada y transparente. Esta necesidad no sólo era compartida por el equipo del ADAA, sino también por los mismos productores.



A nivel general, el diagnóstico efectuado en Octubre del 2001, realizado por Centro de Gestión Empresarial de La UCA, puso en evidencia la poca experiencia en el manejo de contable y administrativo de los recursos que el personal directivo tenía. A partir de 1998, la contabilidad, manejo de registros y control de cartera era casi inexistente (libros diarios, actas, etc.). Un acompañamiento por parte del equipo técnico deficiente, desconocimiento de las leyes tributarias y un gran interés por un “saber hacer” que fue el principal promotor en la realización de este diagnóstico.

En el marco del diagnóstico y la propuesta técnico-económica para el montaje administrativo y contable de las cooperativas realizada por el Centro de gestión Empresarial, surge la idea de realizar talleres de capacitación a los directivos de cooperativas sobre administración y contabilidad, ya que anteriormente la contabilidad había sido montada pero después se volvía al problema de origen, y es que los productores no le daban continuidad, el equipo técnico tampoco era capaz de darle el debido seguimiento.

23. Fortalecimiento de las capacidades administrativas y gerenciales de las Cooperativas



En este marco, el Centro de Gestión Empresarial de la UCA impartió, entre los meses de Julio y Junio, cuatro sesiones de talleres sobre el montaje administrativo y contable con la participación de los directivos de las cooperativas y equipo técnico.

Foto 9. Productores trabajando en grupo en el Taller sobre el montaje administrativo y contable

“...Las temáticas estaban íntimamente relacionadas a las actividades que realizan las cooperativas y los grupos organizados en las comunidades. Estrategias de compra/venta, ordenamiento contable y administrativo, y elaboración de informes financieros...” (Tomás Zapata, Coordinador Territorial de Mateare y Masaya).

Las temática de las sesiones fueron estrategias de compra/venta, ordenamiento contable y administrativo, y elaboración de informes financieros.

También se apoyó la gestión y legalización de los libros diarios y contables a nivel de la UCA, MITRAB y DGI, acción que fue acompañada con el apoyo externo de abogados y los contadores que se contrataron eventualmente para realizar el montaje contable y administrativo de las cooperativas.

“...El acuerdo tomado en la UCA en parte era lo siguiente; que éste se realizaría de forma participativa, presentes la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia. En este sentido, el contador ha realizado el montaje en Managua, sin la participación de los demás miembros.”

Al final se acordó que los contadores tenían que hacer una presentación formal de los resultados del montaje donde asistirían los socios de las cooperativas y equipo del ADAA.

“En este periodo fuimos abriendo los ojos. Recibimos un curso en ACODEP realizado en el 2000. El ADAA nos apoyó con el patrocinio del 50 %. Ahí nos damos cuenta de nuestras deficiencias, y es así como nos interesamos. Con el apoyo del ADAA, y después del diagnóstico y la capacitación, ahora sí realmente podemos decir que un 80% nos sentimos capacitados para manejar nuestra propia contabilidad...” (Freddy Vásquez, presidente de la Cooperativa de Las Parcelas).

“Este taller ha sido de mucho bien para la cooperativa, aprendimos muchas cosas que ignorábamos. Pero siempre es preciso el apoyo y el seguimiento. Nos hemos dado cuenta que hay muchos procedimientos legales que ignorábamos y seguimos haciéndolo todavía. Es muy importante estar informados...” (Juan Ignacio, gerente de la cooperativa, La Ceiba).

Durante este período, Las Lomas de Mateare continuó con los conflictos ya mencionados, aunque continuaban con acciones para recuperar la cartera, que al final de esta etapa no se pudo recuperar.

Algunos de los directivos de los fondos revolventes mencionaron que “queremos condonar la deuda y no buscar enemistades con las personas que deben (Javier Sosa, productor de Las Lomas de Mateare)”.

Las actividades relacionadas al crédito fueron las de siempre, reuniones y asambleas donde se discutía la recuperación, discutir sobre algunas solicitudes de crédito, etc. Se había logrado, a nivel de las comunidades de La Ceiba y Las Parcelas, cierta dinámica de confianza y compromiso entre los beneficiarios y los productores encargados. Aunque siempre persistía la existencia de la cartera vieja de morosos, herencia que sigue dando trabajo. (Juan Ignacio, La Ceiba).

Algunos resultados de esta etapa

Tabla 5.

Indicadores del Sistema de Crédito de la Cooperativa “La Ceiba”	
• Capital de crédito:	C\$ 67,586
• Cartera vieja del traspaso de ADAA:	C\$ 23, 023
• Cartera recuperada Total:	C\$ 16,560
• % de recuperación:	72 %
• Capital total en morosidad:	C\$ 7,479
• % de Morosidad Actual:	14%
• % de Recuperación:	85%
• Numero de beneficiarios en el crédito:	31
• Familias Beneficiarias:	140 familias
• Beneficiarios en otras comunidades:	10

- La Ceiba ha aumentado su capital en 220% aproximadamente, a partir de 1997/98.
- Se ha recuperado el 72% de la cartera morosa, que en 1999 era del 43% (promedio de recuperación de las tres comunidades).
- Se amplió el servicio a otras comunidades aledañas.

Tabla 6.

Indicadores del Sistema de Crédito de la Cooperativa "Las Parcelas"	
• Capital de crédito:	56,360
• Cartera vieja de traspaso al ADAA:	C\$ 1.623
• Cartera recuperada Total:	C\$ 5,015
• % de recuperación:	12% (el 86% no estaba en mora todavía)
• Capital total en morosidad:	C\$ 5,998
• % de Morosidad Actual:	14%
• % de Recuperación:	88%
• Numero de beneficiarios en el crédito:	26
• Familias Beneficiarias:	30
• Beneficiarios en otras comunidades:	

- Las Parcelas ha aumentado su capital en un 191%, a partir de 1997/98.
- La cartera morosa representa solamente dos créditos. Prácticamente está casi toda recuperada.
- De todas las comunidades atendidas en Mateare, Las Parcelas ha mantenido el % de recuperación más alto y la morosidad más baja.

Avances, logros y factores que facilitaron el proceso

• Organizativo y Social

Se legalizaron dos de las cooperativas, Las Parcelas y La Ceiba. Esto vino a legitimar las organizaciones que a través de los años se habían venido consolidando.

El hecho de ser cooperativas pequeñas, desde el punto de vista del capital y desde el número de cooperados y clientes de crédito que manejan, es una característica que disminuye los riesgos de colocar mal el crédito. Y es que van graduando la cantidad según la capacidad que tienen. Más aun, se percibe cierto temor a ampliarse a otras comunidades más lejanas por los riesgos que esto implica. No conocen a los productores, son cautelosos de que las cosas se les salgan de las manos.

• Económico y Financiero

Los productores han recuperado la mayor parte de la cartera vieja. Algunos créditos datan de 1998. La mayor parte de los que todavía no han pagado se encuentran negociando. Incluso algunos ya tienen arreglos de pago, lo que refleja la buena gestión y el interés que estas comunidades tienen de ser eficientes y sostenibles.

El capital para crédito en las dos cooperativas, ha sido duplicado a partir de la descentralización del Banco de San Andrés.

Las cooperativas han respondido bien a los compromisos adquiridos con el ADAA, después de la aprobación de proyectos que son canalizados a los cooperados o clientes por medio de créditos.

• Técnicos

Después del diagnóstico, talleres de capacitación y seguimiento más eficiente del equipo técnico, se realizó el montaje administrativo. Las cooperativas van al día con sus compromisos con el MITRAB, la DGA, etc. y llevan los registros debidamente.

Limitantes y factores que obstaculizaron el proceso

• Organizativo y Social

Si bien es cierto que las organizaciones se han consolidado, la descentralización para hacer la toma de decisiones de una manera más democrática, todavía es cuestionada. Siempre existen grupos o personas que, por sus características, dominan las asambleas y toma de decisiones.

No todos los miembros de la directiva de las cooperativas asumen sus funciones. Dos o tres personas son las que llevan la administración, los registros y se encargan de las gestiones. Algunos de ellos comentan sus malestares por la carga de trabajo, la cual les dificulta realizar las actividades productivas que su finca demanda.

• Económico y Financiero

En realidad, a nivel económico y financiero todavía se observan algunas limitantes. La cooperativa de La Ceiba a través de un análisis económico se dio cuenta que componentes como el manejo del pozo, estaban siendo subsidiados por crédito. Consecuencias de llevar la administración utilizando un fondo común.

Igualmente, las inversiones que realiza la cooperativa tienen que ser rentables. Por ejemplo, la primera experiencia de comercialización de maíz y millón tuvo un costo de oportunidad negativo para el crédito, ya que hubiera sido más rentable invertir en éste y no comercializar. Pero bien, el segundo año fue lo contrario. Posiblemente sea un riesgo que siempre exista con este tipo de organización.

• Técnicos

El montaje administrativo, si bien se quiso hacer de manera participativa, no se pudo en el caso de la cooperativa de La Parcelas, ya que el contador vivía en Managua y la comunicación no era muy fluida.

Por otro lado los productores no están muy satisfechos con el trabajo que han hecho los contadores, más que todo por el tiempo que han invertido en realizar el montaje administrativo.

Análisis cualitativo de la sostenibilidad

En este período, el ADAA se encuentra en un momento de transición sobre su papel en las comunidades. Pasaron de ser hacedores a asesores. Los productores están formulando sus propios proyectos, el manejo de registros es llevado por ellos, igual que las gestiones. Ya están comenzando a marchar solos.

“Si el ADAA se fuera ahorita, siguiéramos adelante luchando, pero todavía sentimos que nos hace falta apoyo. Más que todo en aspectos administrativos y cosas legales (Pablo López, productor de las Parcelas).

“Si el ADAA se fuera ahorita, en realidad es verdad que hemos avanzado bastante, pero todavía faltan muchas cosas que hacer. Sería bueno que siguieran apoyando. Ahorita es el momento en que necesitamos más de su apoyo, ya que estamos entrando en otras actividades, proyectos a manejar la parte administrativa. Las cosas están creciendo y necesitamos quién nos asesore” (Juan Ignacio y Andrés García, directivos de la cooperativa de La Ceiba).

Lecciones aprendidas de esta etapa

• Por parte del Equipo Técnico

1. El proceso sobre el “saber hacer” de los productores muchas veces enfrenta limitaciones relacionadas al bajo grado de instrucción y analfabetismo, característico de la población rural del país. Pero más que eso es el interés, que muchas veces se contrapone contra la el grado de apropiación. Esa percepción que ellos tienen sobre la propiedad de los fondos que se manejan, el objetivo, el fin. El crédito no siempre se percibe como algo agradable de manejar por los productores debido a las implicaciones sociales que conllevan sus mecanismos. Hasta que se apropian, comprenden los objetivos y el fin, cuando el temor social se rompe y se identifican con una visión más amplia, integrándose a la micro sociedad que representa su organización, defendiendo sus patrimonios y su futuro. Esta apropiación tiene que tener como antecedentes, la historia que ha dejado a su paso y las lecciones que ella les ha dejado.
2. Tiene que haber una coherencia entre la capacidad y la cantidad de créditos, socios, clientes y comunidades que se van a manejar. Aunque las cooperativas son pequeñas, desde el punto de vista cuantitativo, el manejo y el control sobre el crédito son bastante buenos. Van poco a poco.

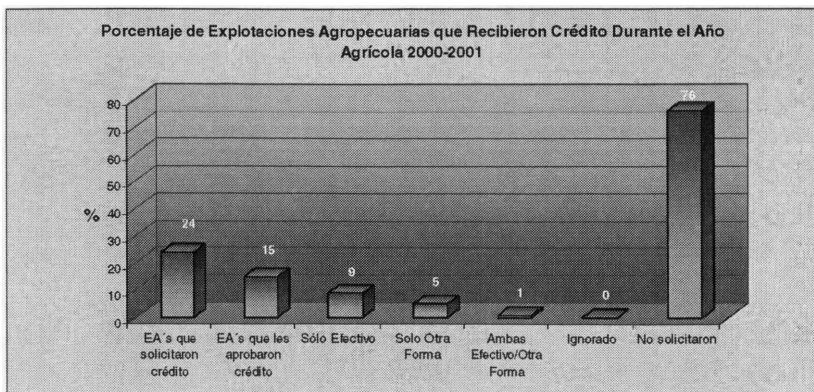
“En vista del grado de cumplimiento que presentan las cooperativas, el ADAA ha entregado fondos en forma de crédito, sin interés, solamente con mantenimiento de valor para que sigan ampliando los servicios y se sigan capitalizando. La entrega de los fondos depende de cómo vayan los resultados. Por ejemplo, si los indicadores de crédito no son satisfactorios, no se aprueba el proyecto de ampliación de la cartera. Hasta que los resultados mejoren, y viceversa. En realidad, funciona como un crédito condicionado que también se aplica a otros servicios de la cooperativa.”

Sexta etapa

“El crédito, como un servicio más que brindan las cooperativas”

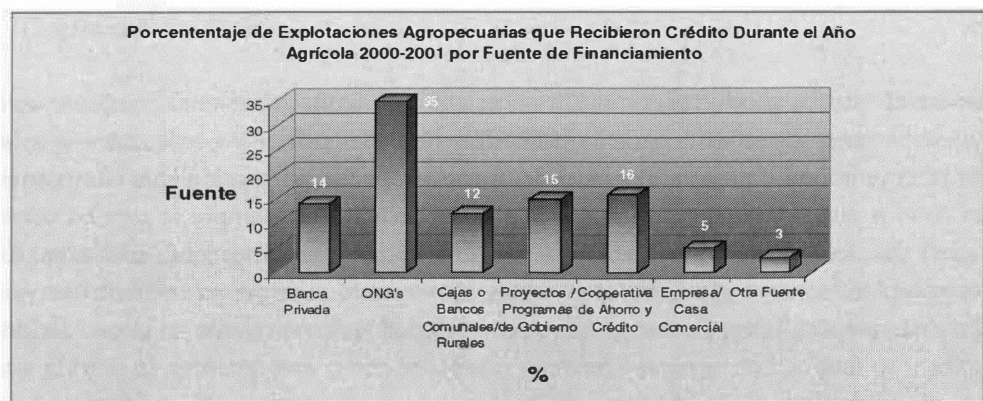
El contexto nacional se caracteriza por el reciente cierre y quiebra de algunos bancos privados que se destacaban por que habilitar financieramente al sector agropecuario. Estos cierres y quiebras se debieron a violaciones de las normas de concentración de cartera y de préstamos a las partes involucradas. (ROCHA, José Luis, 2002). La cobertura que brindan las micro-financieras y otras ONG´s todavía es insuficiente. Según el Censo Agropecuario realizado en el 2001, el 76% de las explotaciones agropecuarias no trabajó con financiamiento por diversas razones.

Fig. 17



A nivel nacional, los datos del Censo Agropecuario del 2001 reflejan que solamente el 15% de las explotaciones agropecuarias recibieron financiamiento, del 24% que solicitaron. Y de este 15%, únicamente el 9 recibió dinero en efectivo.

Fig. 18



La principal fuente de financiamiento son las ONG's; en segundo lugar, las cooperativas de ahorro y crédito; y, en tercero, los proyectos y programas impulsados por el gobierno.

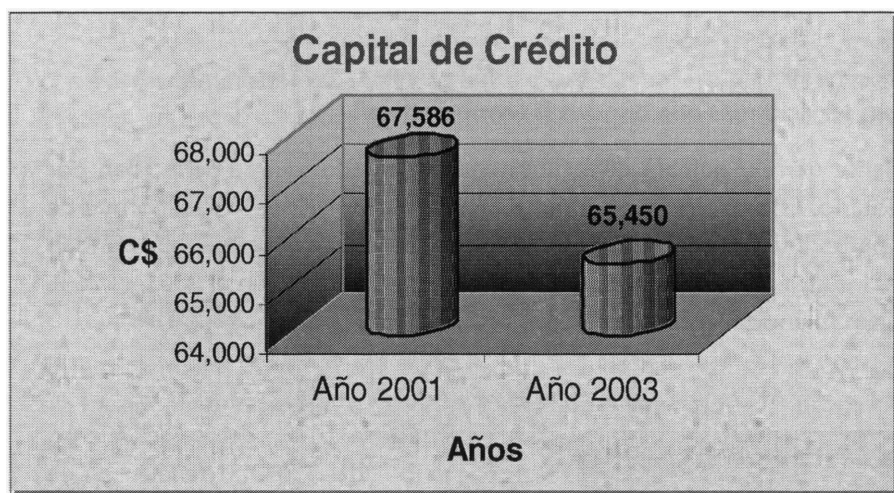
Solamente el 14% de los créditos entregados a productores corresponde a la banca privada.

Estos datos reflejan que, probablemente, los productores están utilizando otras estrategias para financiar las actividades productivas, como migrar o vender leña por ejemplo.

En la actualidad, las cooperativas presentan los siguientes resultados, en cuanto a crédito se refiere:

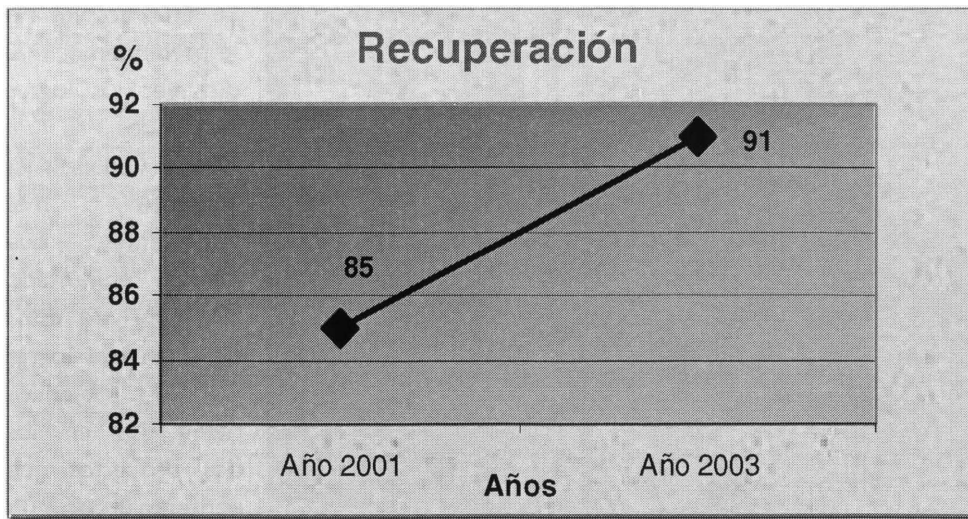
- **Cooperativa La Ceiba:**

Fig. 19



- El capital se ha bajado C\$ 2,136, producto de las inversiones en la casa de la cooperativa. Aunque el terreno fue donado y por medio de gestiones logró subsidiar gran parte de la construcción.
- Pero a nivel global la cooperativa se ha capitalizado y diversificado los servicios.
- La demanda de crédito en este año ha sido menor. El capital probablemente se destine a otro servicio.

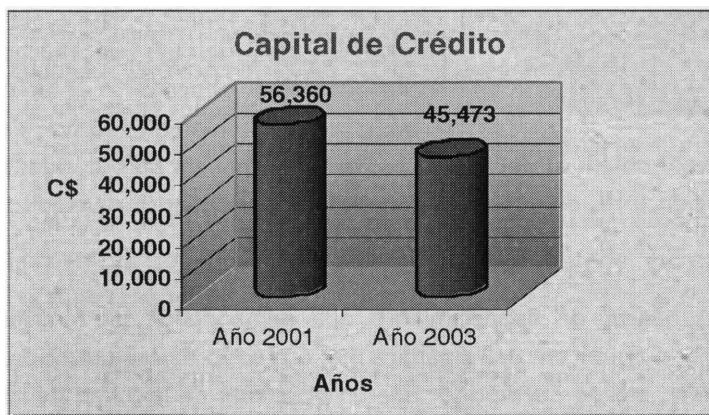
Fig. 20



- El porcentaje de morosidad es bajo, 8%.
- Se ha recuperado el 75% correspondiente a la cartera vieja.

- Cooperativa de Las Parcelas:

Fig. 21



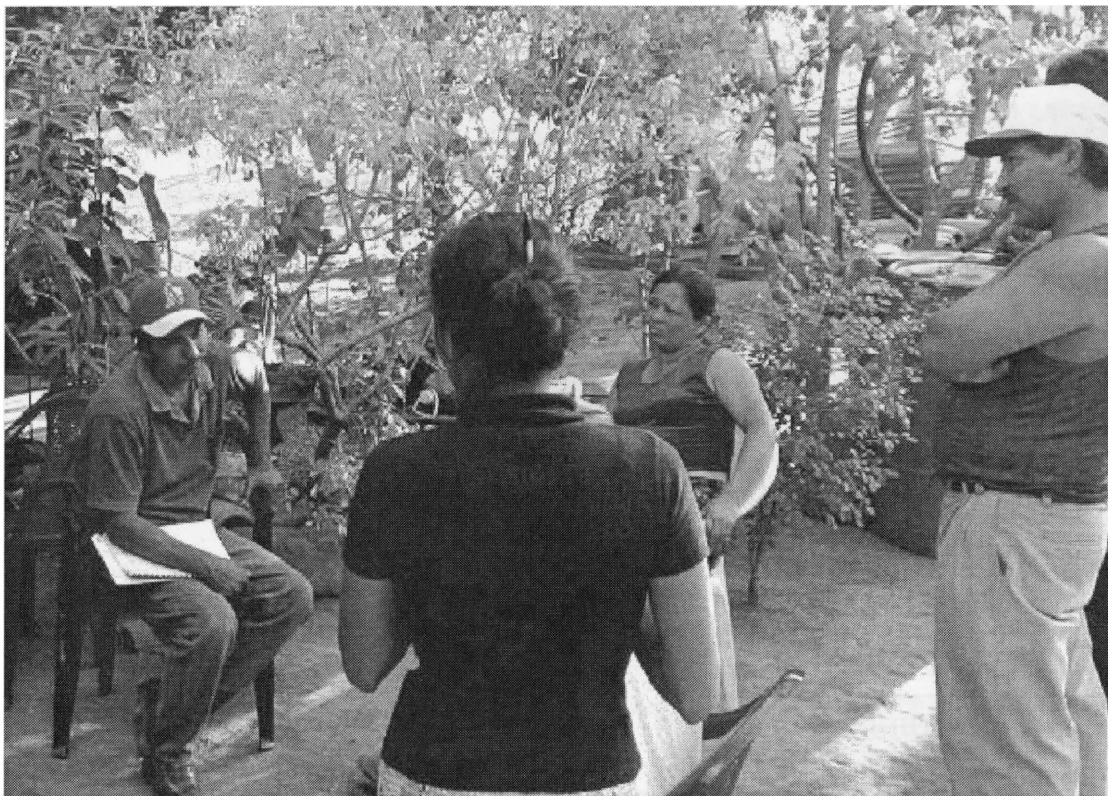
- Igual que La Ceiba ha invertido en la casa de la cooperativa. A diferencia de La Ceiba, Las Parcelas compró el terreno y aportó el 50% para los materiales de construcción y mano de obra. El capital ha disminuido en C\$ 10,887.

Fig. 22



- La recuperación a bajado considerablemente, producto de 5 socios morosos, que tienen deudas desde mediados del 2002.
- El porcentaje de morosidad ha aumentado a 21%.
- Con respecto a la cartera vieja, existe una morosidad del 14%, que corresponde a un crédito.

Evaluación desde una perspectiva cualitativa



En este acápite no se pretendemos más que ver los logros alcanzados a la fecha y visualizar las limitantes más importantes que hemos enfrentado alrededor de estos 10 años para lograr los objetivos planteados en los dos proyectos que han enmarcado esta intervención. Haciendo un balance entre estos dos aspectos, se puede decir que después de mucho esfuerzo, tanto humano como de

recursos bajo este componente, se logró cumplir los primeros objetivos del primer proyecto de manera parcial, pues e dejó de trabajar en cinco comunidades. Algunos de los productores de estas comunidades son beneficiarios de crédito, pero en realidad es muy poco frecuente.

En estas comunidades se logró cumplir las necesidades básicas de financiamiento que demandaban las familias campesinas. Lo que ha permitido ampliar las áreas de siembra, entrar en otra dinámica más que todo de capitalización, a través de la compra de ganado, yuntas de bueyes, carretas, etc. Se puede decir que un poco más de la mitad de las familias de estas comunidades tienen acceso a este servicio y se desarrollan actividades bajo esta lógica.

Es importante mencionar que no es solamente gracias al crédito sino también a otras acciones que de manera integral se vinculan para propiciar esta dinámica, como abastecimiento de agua para consumo humano y animal, comercialización en algunos momentos, abastecimiento de insumos agropecuarios, componente tecnológico y fortalecimiento de las organizaciones comunales, principalmente.

En el marco del primer proyecto, se logró generar, también de manera parcial (en 2 comunidades), un proceso organizativo de los beneficiarios, que desde esa etapa han venido asumiendo la toma de decisiones sobre el manejo de sus recursos, a través de estructuras organizativas decididas y/o aprobadas por los mismos. En síntesis, se logró la consolidación de organizaciones y la apropiación.

En lo que no se tuvo tanto éxito esperado fue en la implementación del sistema de administración, que debía de ser eficiente, fácilmente manejable y que permitiera llevar el control del financiamiento por los beneficiarios.

Al final de proyecto, no se logró este saber hacer y la administración se prestaba a cualquier tipo de confusión técnica. En resumen era ineficiente, inmanejable y sin un control. Pero sí contaba con la confianza necesaria para ser sostenible desde el punto de vista social.

Posteriormente y en el marco del Proyecto Caritas-Francia, es que se han logrado consolidar los objetivos planteados en el primer proyecto con respecto a las organizaciones de las comunidades que se legitimaron por así decirlo. Hay que destacar que las organizaciones surgieron primeramente en torno al crédito, comercialización, aprovisionamiento de semilla para luego pasar a ser una organización más diversificada en componentes. El crédito ha pasado a ser un servicio más que brindan las cooperativas. También se ha logrado cumplir, en cierta medida, el objetivo referido al manejo de los recursos, a través de las capacitaciones y al propio interés que ellos muestran.

En este proyecto también se plantea el crédito como componente en comunidades nuevas y la consolidación de las organizaciones.

CONCLUSIONES

A manera de resumen podemos decir que:

Siendo la definición de estrategias de intervención en un territorio, la primera y principal intervención de terreno como instrumento experimental e investigativo del equipo ADAA; permitió a dicho equipo, adoptar, como parte de su quehacer, la herramienta de diagnóstico agrario para la elaboración de propuestas (con la participación activa de los beneficiarios) más acertadas y pertinentes que permitan contribuir a mejorar la situación económica y social de los productores. Lo que da legitimidad como actor en el territorio.

Cualquier acción emprendida, debe responder a una necesidad sentida de parte de la población meta; solo así se logra la participación activa de los mismos; sobre todo en acciones tan sensibles como el financiamiento para las comunidades rurales.

Tanto facilitadores como beneficiarios han concluido que toda estrategia de intervención requiere no solo de organización y participación en la toma de decisiones, sino también se necesita de un “saber hacer”. Este es indispensable para garantizar que el proceso siga adelante. Además, se requiere por parte de los beneficiarios, compromiso y responsabilidad en todo el proceso; sino los resultados no serán positivos.

El trabajo en las comunidades debe realizarse no solo pensando en el mediano plazo, sino también en el largo plazo para prevenir eventualidades. Se debe ir más allá de los acontecimientos, tomando en cuenta no solo el contexto comunal, sino también municipal y nacional que influyen sobre las decisiones a tomar.

Hemos concluido que el proceso de financiamiento no convencional, es un proceso que no se hace de la noche a la mañana, ni con una sola persona, ni es para un solo rubro o actividad y que no es para todos los productores. Es un proceso que se construye poco a poco, a través de las experiencias, del compromiso, de la responsabilidad y de las necesidades, de la acumulación de un “saber hacer”, y de la apropiación de parte de los beneficiarios; para que pueda haber un impacto positivo.

- ADAA-UCA (1990-2002) Consolidado de actas de archivos del ADAA. Managua, Nicaragua.
- ADAA-UCA (1990-2002) Consolidado de informes de avance proyectos del ADAA. Managua, Nicaragua.
- ADAA-UCA (1990-2002) Consolidado de informes de evaluación de proyectos del ADAA. Managua, Nicaragua
- ADAA-UCA (1992) Diagnóstico agro socioeconómico de San Andrés de La Palanca y Los Altos. Managua, Nicaragua.
- IFAIN – CDR (2000) Sostenibilidad de intermediarias financieras. San José, Costa Rica.
- NITLAPAN-UCA (2002) Crédito para el desarrollo rural de Nicaragua. Managua, Nicaragua.

ANEXOS

Experiencia en el municipio de Masaya⁴

Antecedentes

La intervención en estas comunidades se da por medio de un proceso que inició a partir de 1995, a través de la implementación de un proyecto de agricultura biológica en dos comunidades del municipio de Masaya (30 Km. al sureste de Managua). Este proyecto tenía inicialmente un contenido esencialmente técnico. Estaba enfocado a la promoción de técnicas de agricultura orgánica o “sostenibles” mediante la realización de experimentaciones demostrativas, capacitaciones, intercambios entre productores, etc.

Sin embargo, para adecuarse al contexto local existente y a las demandas de las familias productoras, el proyecto amplió paulatinamente sus ejes de intervención a otras temáticas: El aprovisionamiento de insumos, la diversificación productiva, la comercialización de la producción y el financiamiento. Este último aspecto, se ha vuelto uno de los ejes centrales de las actividades desarrolladas, gracias a la obtención de resultados positivos. En efecto se fomentó poco a poco el impulso de un pequeño sistema de crédito manejado por productoras y productores de las comunidades.

Lo interesante de esta experiencia es contrastar la metodología de intervención, a través de las lecciones aprendidas y los conocimientos acumulados sobre esta temática en la experiencias en las comunidades de Mateare. Sin olvidar tomar en cuenta las particularidades de los diferentes contextos característicos de los dos territorios.

Es importante mencionar que esta sistematización se enmarca en otra realizada en el año 2000, por Laurent Dietsch (Cooperante y Responsable de Proyectos), que fue actualizada y enriquecida a partir de los diferentes talleres que se realizaron en la zona, y de entrevistas a profesionales de campo que facilitan los procesos en las comunidades.

La metodología utilizada fue básicamente la misma que la experiencia anterior, Igualmente no haremos tanto énfasis en el contexto nacional, ya que fue de cierta manera detallado en la experiencia anterior.

Reconstrucción de las diferentes etapas

“...Una débil oferta crediticia en un entorno macroeconómico desfavorable...”

La región de Masaya no escapa a las medidas de ajuste estructural existente del contexto nacional a principios de 1990. Sin embargo, presenta algunas especificidades en cuanto a las dinámicas productivas y comerciales existentes. En efecto, está muy articulada con los mercados urbanos. Tradicionalmente minifundistas, en esta zona predominan sistemas de producción muy diversificados: frutales, granos básicos, tubérculos y hortalizas se combinan, tanto en el espacio como en el tiempo. Por lo tanto, son sistemas de producción que tradicionalmente han tenido cierta rentabilidad a pesar de su pequeña dimensión.

Las dinámicas internas de las familias productoras son también particulares por la combinación de diferentes tipos de actividades en el seno del núcleo familiar. En efecto, si bien es cierto que se mantienen los papeles tradicionales, el hombre en las actividades agropecuarias y las mujeres en las actividades domésticas y de patio; estas últimas juegan un papel muy importante en la comercialización, tanto de la producción de la finca como de los productos.

Estas actividades agropecuarias y comerciales son a veces complementadas con actividades artesanales. Los productores de la zona, han sido golpeados fuertemente por la crisis existente en el país, sin embargo su capacidad de resistencia y de adaptación es probablemente mayor que en muchas zonas del país. En este contexto, se desarrolló el sistema de crédito no convencional en comunidades de la zona Norte de Masaya, que son las más empobrecidas.

“... Un Desarrollo progresivo del sistema de crédito a partir de 1997...”

Primera etapa 1997 – Una primera experiencia con un grupo de mujeres

Al inicio de cada año, el proyecto agricultura biológica realiza una asamblea “evaluativo-productiva” con todos los beneficiarios. Esta asamblea permite presentar y evaluar las actividades realizadas el año anterior y planificar las actividades del año siguiente. Fue en la asamblea realizada en febrero de 1997, que un grupo de mujeres planteó el interés de recibir apoyo para impulsar y/o fortalecer la crianza de aves de corral en patios. Este apoyo incluyó capacitación para mejorar el manejo alimenticio y sanitario de las aves, realización de campañas de vacunación y mejoramiento genético, así como también el financiamiento de compra de aves de corral.

Después de un proceso de discusión y reflexión con el grupo de productores interesados se acordó montar con ellas, un pequeño sistema de crédito con tal fin. Para esto, se realizaron actividades diversas: Discusión y obtención de consenso con ellas sobre las reglas que deben regir este sistema, elaboración e implementación de un sistema administrativo básico, revisión y aprobación de solicitudes de crédito y entrega de dinero a las beneficiarias.

Esto permitió beneficiar a un total de 18 mujeres con préstamos de C\$ 150 a 350 por persona (US\$ 15 a 30) para un capital total de US\$ 500, aportado por el proyecto, que se recuperó en un 100% siete meses después, conforme a los plazos establecidos.

Segunda Etapa 1998 – La ampliación a los hombres

Conociendo esta experiencia de financiamiento con el grupo de mujeres, los hombres plantearon con fuerza su interés de ser beneficiados también por un financiamiento durante la siguiente asamblea evaluativo programática (febrero 1998). Las mujeres, consientes de las necesidades existentes y siendo la mayoría esposas de estos hombres, dieron su acuerdo para ampliar el sistema de crédito.

Para esto se entró en un proceso de rediscusión de las reglas y políticas de crédito, ampliando los rubros financiados con el comercio a la solicitud de las mujeres y la agricultura a petición de los hombres, además de las gallinas. El proyecto apoyó con C\$ 16,000 adicionales (US\$ 1,500) que se agregó al capital recuperado para un total de US\$ 22,000. Permitted financiar a un total de 32 personas: 20 mujeres en gallinas y comercio y 12 hombres en comercio. Se logró, este segundo año, una recuperación de 96% del capital prestado, quedando dos morosos.

Tercera etapa (1999-2000) - La consolidación y legalización del sistema de crédito

A inicios de año 1999, a solicitud de los productores, se apoyó una experiencia piloto de almacenamiento de maíz y comercialización diferida. Permitió aumentar los precios de venta del maíz y por lo tanto generar mayor ganancia a los productores. El sistema de crédito involucrado en esta experiencia financió el almacenamiento de 50 qq de maíz, gracias a un capital de C\$ 4,250 (US\$ 3,500) que luego fue integrado al fondo de crédito.

A la par se realizaron actividades diversas para consolidar el sistema de crédito: Ampliación del fondo de crédito con 10,000 córdobas adicionales aportados por el proyecto, capacitación en el manejo administrativo, etc. Las reglas y políticas fueron consideradas buenas por los productores, sólo sufrieron algunos ajustes. Así se pudo financiar un total de 42 personas con un capital de casi C\$ 40,000 (US\$ 3,500), manteniéndose niveles de recuperación por encima del 95 %.

Al final del año 1999, se empezó un proceso enfocado a la constitución legal del grupo de productores beneficiados por el proyecto bajo la forma de una cooperativa de servicios múltiples. Este proceso concluyó a inicios del año 2000, con la constitución legal de la cooperativa “El Esfuerzo de los Llanos”.

La obtención de resultados alentadores y los factores determinantes

Resultados muy positivos, tanto económicos como organizativos

Se consideró que los resultados obtenidos en este proceso de implementación y consolidación del sistema de crédito son globalmente muy positivos y alentadores:

Los niveles de recuperación de los préstamos son muy altos (más de 95%)

El capital ha aumentado más allá de los aportes externos, gracias a una capitalización de los intereses cobrados a los productores. En efecto, para el ciclo 98-99, los ingresos administrativos se elevaron a casi 4,000 córdobas y los gastos pasaron a 1,000. Esto es el fruto de la voluntad del comité de trabajar de forma totalmente voluntaria para poderse capitalizar.

El funcionamiento organizativo, tanto del comité de crédito como de los beneficiarios, ha sido muy satisfactorio: participación activa a las reuniones, preocupaciones reales para que el sistema funcione, etc. Estos elementos son indicios de un alto nivel de apropiación del sistema de parte de los “beneficiarios”.

Los Factores determinantes en estos resultados

Un pequeño análisis comparativo del sistema de crédito implementado con otras experiencias de crédito, tanto del ADAA como de otros organismos, permitió algunos aspectos que parecen claves para aplicar los resultados alcanzados.

Estos aspectos, se pudieron dividir en tres grandes grupos:

Aspectos vinculados a las metodologías de intervención del ADAA

El proyecto no arrancó desde el inicio con el componente de crédito. En un primer momento se trabajaron otros temas más técnicos. Esto permitió conocer y consolidar al grupo de productores, creando cierta confianza entre el proyecto y los productores antes de iniciar esta temática.

El uso de metodologías participativas. Permitió asociar al grupo de productores en todas las etapas del proceso de montaje y consolidación del sistema de crédito. En particular, toda la política de crédito fue ampliamente discutida y consensuada con los productores. A la vez, todo el proceso de toma de decisión sobre las solicitudes de crédito y el funcionamiento del crédito fue enteramente trasladado al grupo. Esto facilitó la apropiación del sistema por parte de los beneficiarios.

Seguimiento, apoyo y formación de parte de ADAA. Compartir o ceder la toma de decisiones no excluyó, sino al contrario. Se realizó un intenso trabajo de seguimiento y apoyo a todo el proceso. Participación en las reuniones, facilitación de las discusiones y reflexiones de los productores, realización de talleres de capacitación cuando ha sido necesario y solicitado por el grupo, etc.

Integrar el crédito en un marco de intervención más amplia. En efecto, el proyecto ha complementado el crédito con otras actividades enfocadas a mejorar la productividad de los sistemas de producción y/o a diversificarlos, mejorar la comercialización de los productos, etc. Todas estas acciones que tienden a aumentar la rentabilidad de las unidades productivas y ayudan a la sostenibilidad de los financiamientos entregados.

Aspectos vinculados a las políticas de crédito definidas

La cartera diversificada, entre actividades agropecuarias y comerciales, permite compartir el riesgo de financiamiento entre diferentes actividades cuyos ritmos y rentabilidades son diferentes.

Los grupos solidarios, implementados como medio de presión social, muy rápidamente han probado su alta eficiencia. En efecto, se han dado varios casos donde esta presión se ha hecho efectiva y ha permitido recuperar rápidamente algunos préstamos atrasados. Hasta se dio el caso que los miembros de un grupo sustituyeron a un moroso para pagar su deuda y no atrasar el acceso a nuevos préstamos.

Aspectos vinculados a la zona de intervención.

Obviamente, además de los aspectos metodológicos y de las políticas definidas, los aspectos propios de la zona de intervención explican también las buenas recuperaciones. Las dinámicas familiares y estrategias particulares de esta zona descrita con anterioridad parecen facilitar los reembolsos. En efecto, es frecuente que en la misma familia, el hombre haya prestado para agricultura y la mujer para comercio y luego que una actividad haya hecho el reembolso de la otra (el comercio, en caso de un mal invierno para la agricultura).

Finalmente, las condiciones de financiamiento ofrecidas por el sistema de crédito pueden parecer duras. Sin embargo, son menos que las otras ofertas crediticias de la zona. Esto lo hace competitivo y motivó a los beneficiarios a mantener “su sistema de crédito” funcionando.

Las limitantes existentes y las perspectivas

Obviamente, no todo está perfecto en este sistema de crédito. Se considera que hay algunos aspectos claves para lograr la autosostenibilidad a largo plazo de esta iniciativa. En primer lugar, los fondos de crédito disponibles son todavía muy limitados. No llenan plenamente las expectativas de los beneficiarios y sólo permiten ingresos por pago de interés limitado.

En segundo lugar, el nivel de institucionalidad logrado por el sistema todavía es débil: existe cierta tendencia al cacicazgo por la predominancia muy marcada de una o dos personas sobre todo el grupo y falta de respeto a las reglas cuando éstas no son adecuadas a algunas circunstancias coyunturales.

Finalmente, si bien es cierto que los avances son fuertes en el campo administrativo, hace falta reforzar aún más este aspecto para garantizar la sostenibilidad administrativa.

Es sobre estos tres aspectos que el proyecto espera trabajar con prioridad este año, así como brindar apoyo global a las cooperativas de servicios múltiples para que éstas puedan volar con sus propias alas.

¹ En la realidad el comité estaba conformado primeramente por productores de San Andrés y La Palanca, ya que esas comunidades representaban un porcentaje considerable de beneficiarios, además que eran las comunidades donde el ADAA tenía más influencia.

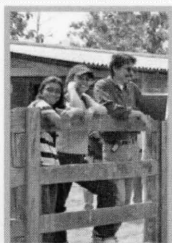
² Se manejaba mucho dinero en efectivo, esto facilitó que se dieran situaciones de corrupción que atentaron y afectaron la imagen social y estabilidad del Banco.

³ ONG s dedicadas a actividades de fomento de la producción, organización campesina, sostenibilidad ecológica, promoción de mujeres, etc. Para estas, el crédito es un componente de sus acciones, visto como un instrumento para desarrollar múltiples objetivos de estas instituciones. Las modalidades de crédito son diversas, en algunos casos se trata Créditos Revolventes sin ninguna tasa de interés y en general, las tasas efectivas son bajas (promedio ponderado de 2.65% en el estudio del IPC) (Dennis Pomier, Julio 2001).

⁴ Esta sistematización fue realizada por Laurent Dietsch, Coordinador de Proyectos ADAA-UCA y Cooperante Volens.



I
S
P
A



*Contribuyendo al Desarrollo
Agropecuario y Rural de Nicaragua*

ISPA

Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria

Una formación profesional ofrecida por el departamento de
Ciencias Ambientales y Agrarias de la
Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente de La UCA.

Datos Generales:

Título que otorga:

Ingeniero en Sistemas de Producción Agropecuaria

Tipo de Curso: Diurno

Duración de la carrera: 15 Cuatrimestres (5 años)

Requisitos de Ingreso: Prueba diagnóstica

Fundamentación:

El sistema universitario nacional ha ofrecido diversas carreras especializadas en los campos agropecuarios, ambientales o socioeconómicos. Sin embargo, ninguna ha permitido a la fecha proponer al país una formación integral, pluridisciplinaria y con enfoque de sistemas del sector agropecuario. El país requiere de tales profesionales que tengan el compromiso y la capacidad de proponer e implementar soluciones técnicas, administrativas, organizacionales e institucionales para el sector agropecuario, de manera que fomenten un desarrollo conforme con el interés general de la sociedad, ecológicamente sostenible y que contribuya a garantizar condiciones de vida más justas y humanas para todos los habitantes y particularmente para los más desposeídos.

Por lo tanto la Universidad Centroamericana de Nicaragua, a través de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Ambiente y su Departamento de Ciencias Agrarias, se compromete a ofrecer a la sociedad nicaragüense la carrera de Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria (ISPA) con un plan de estudios totalmente renovado y coherente con las funciones, capacidades y actitudes anteriormente presentadas.*

*Nombres de la Facultad y Departamentos antes del cambio a Facultad de ciencia, tecnología y ambiente y Departamento de ciencias ambientales y agrarias respectivamente.

